BRIAN TRACY

THUẬT ĐÀM PHÁN

Negotiation

"Người khôn biết biến cơ hội
thành của cải."



alphabooks®
knowledge is power

THẾ GIỚI

Mục lục

“Bạn từ đâu tới không quan trọng. Quan trọng là đích đến của bạn.”

Brian Tracy

Bạn là doanh nhân khởi nghiệp? Bạn là nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp đang tăng trưởng, hay trong tập đoàn đa quốc gia? Bạn đang đau đầu tìm cách tăng thị phần, tăng doanh số bán hàng? Khát khao tìm ra cách thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc? Mong muốn tiết kiệm thời gian? Ứng phó với cấp trên khó tính, đồng nghiệp khó hợp tác hay ủy quyền cho nhân viên sao cho hiệu quả? Đương đầu và vượt qua những đối thủ cạnh tranh đáng gờm? v.v...

Nếu những câu hỏi trên chính là nỗi băn khoăn của bạn, làm bạn trằn trọc mỗi đêm, thì tôi hy vọng bộ sách này của tác giả Brian Tracy sẽ là cẩm nang hữu ích, giúp bạn tháo gỡ, trả lời những câu hỏi trên, giúp bạn vững tâm hành động mà vẫn ngủ ngon hơn mỗi tối.

Bộ sách gồm 7 cuốn, với 7 chủ đề được đánh giá là phù hợp với quan tâm của bạn đọc Việt Nam hiện nay, gồm: *Thuật quản trị, Thuật lãnh đạo, Thuật quản lý thời gian, Thuật ủy quyền và giám sát, Thuật thúc đẩy nhân viên, Thuật marketing* và *Thuật đàm phán*. Mỗi cuốn sách chứa đựng 21 thuật điển hình, như một bộ công cụ tiện dụng cho những ai đang muốn bổ sung những kỹ năng làm việc cần thiết, ngoài những yếu tố thiên bẩm như tố chất, trí tuệ, tinh thần dám mạo hiểm nắm chắc thành công.

Brian Tracy, tác giả nổi tiếng về tư duy thành công, sẽ giúp chúng ta gợi mở những năng lực tiềm ẩn của bản thân, giúp chúng ta tự tin trong các tình huống đàm phán, ra quyết định hiệu quả, tiết kiệm thời gian, ủy quyền và giám sát thông minh, thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc, v.v... Bạn đọc hãy đồng hành cùng Brian Tracy qua từng trang sách, để lựa chọn những thuật phù hợp với mình, kiên trì áp dụng đến cùng vào trong công việc và cuộc sống của bản thân. Chắc chắn, bạn sẽ gặt hái được những thành quả không nhỏ.

Chúng tôi tin bộ sách này sẽ hữu ích đối với mọi độc giả, giúp bạn

phần nào có thêm sự tự tin nhờ sở hữu "bộ công cụ" hỗ trợ, nâng bước bạn trên con đường đi tới thành công.

Trân trọng giới thiệu đến độc giả!

Tháng 9 năm 2014

Bà Đậu Thúy Hà,
Chủ tịch HĐQT Công ty CP Tư vấn Quản lý OCD,
đồng chủ tịch WomenCorporateDirectors
chi nhánh Việt Nam

“Mọi thứ đều có thể thương lượng!”

Hoàng Ngọc Bích

Được trao tặng giải thưởng Lãnh đạo Xuất sắc
của Tổ chức Eisenhower Fellowship,
Multination Program 2014

CEO và Founder/Global Leaders
Chương trình Phát triển năng lực
Lãnh đạo Crestcom International
www.crestcomleadership.com

Lần cuối cùng bạn đàm phán là khi nào? Và cuộc đàm phán ấy quan trọng đến mức nào? Cuộc đàm phán ấy đã tạo ra khác biệt mấu chốt nào? Chẳng phải chúng ta vẫn đàm phán với mọi người trong hầu hết các tình huống đối thoại sao? Dù tại nơi làm việc hay ở nhà, tôi nghĩ rằng đàm phán là một trong những kỹ năng rất quan trọng. Trong nhiều năm làm việc với các cấp quản lý lãnh đạo tại nhiều công ty và tổ chức thông qua chương trình Bullet Proof Manager của Crestcom International tại Việt Nam, một chương trình phát triển năng lực lãnh đạo quản lý tại 63 quốc gia, đã có nhiều lãnh đạo cấp cao của các công ty nói với tôi rằng họ có thể tạo ra sự khác biệt cốt yếu lớn hơn nhờ việc được đào tạo về nghệ thuật đàm phán hơn là với bất kì chủ đề nào khác.

Nếu tìm từ khoá “đàm phán” trên Google, bạn sẽ nhận được 2.260.000 kết quả tìm kiếm. Nếu tìm từ khóa “negotiation” (dịch từ “đàm phán” sang tiếng Anh), bạn sẽ thu về 78.900.000 kết quả tìm kiếm. Và có 30.900.000 kết quả tìm kiếm với từ khoá “The art of negotiation”. Giữa một rừng thông tin như vậy, cuốn *Thuật đàm phán* mà bạn đang cầm trên tay có thể giúp ích gì cho bạn?

Với cuốn sách này, một lần nữa chúng ta lại được nhắc nhở rằng “Mọi thứ đều có thể thương lượng”, hãy đừng để bị vướng vào những tình huống khó xử. Một trong những trở ngại lớn nhất cản trở bạn thành công hơn, hạnh phúc hơn chính là tính thụ động và cả nể. Người thụ động chỉ đơn giản chấp nhận hiện trạng bởi họ thường

cảm thấy không thể xoay chuyển được tình thế. Trong khi đó, người chủ động có thể nhìn thấy cơ hội và có thể thay đổi tình hình để có lợi hơn cho bản thân họ, quan trọng hơn, thông qua việc sử dụng nghệ thuật đàm phán, họ có thể xoay chuyển tình thế để có lợi hơn cho cả hai bên trong cuộc đàm phán.

Với lối vào đề như vậy, Brian Tracy đã từng bước chia sẻ và hướng dẫn cho bạn những bí quyết để đàm phán thành công như 6 phương pháp đàm phán, các cách sử dụng lợi thế trong đàm phán, tác động của cảm xúc lên đàm phán... Một điều tối quan trọng trong đàm phán là chúng ta phải hiểu bản thân muốn gì. Thật ngạc nhiên khi có rất nhiều người bước chân vào một cuộc đàm phán mà không biết chính xác điều mình muốn đạt được là gì. Do vậy, hãy lưu ý, chuẩn bị là yếu tố cốt yếu trong quá trình đàm phán.

Cuốn sách không chỉ bao gồm đơn thuần những lý thuyết suông mà bạn còn có thể thực hành theo để có được cuộc đàm phán hiệu quả. Những ý tưởng cụ thể trong nhiều chương sách sẽ cung cấp cho bạn các thông tin mà bạn có thể áp dụng ngay lập tức để có được cuộc đàm phán hiệu quả. Một trong những ý tưởng mà Brian Tracy đưa ra là “Con người thường hướng đến sự công bằng trong tương tác với người khác. Điều này có nghĩa là khi bạn làm điều gì đó cho tôi, tôi sẽ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại, làm cho bạn một việc có giá trị ngang bằng hoặc lớn hơn.” Áp dụng ý tưởng này, bất cứ khi nào bạn làm một việc tốt đẹp cho người khác, dù là giữ chỗ cho họ hay đơn giản là mời riêng họ một tách cà phê, bạn đang khơi dậy trong họ khao khát vô thức là đền đáp – đáp lại sự tử tế của bạn một cách tích cực. Thật tuyệt vời, khi bạn áp dụng những kỹ năng đàm phán như vậy, bạn góp phần làm cho con người và cuộc sống xung quanh tốt đẹp hơn.

Nếu từng bước thực hiện những kỹ năng mà Brian Tracy hướng dẫn bạn trong cuốn sách này, đồng thời trui rèn những phẩm chất cần có của một nhà đàm phán tài năng, bạn sẽ ngày càng tự tin và thành công hơn trong công việc cũng như trong cuộc sống.

Chúc bạn thành công!

Giới thiệu

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

Khả năng đàm phán để thu lợi cho bản thân trong mọi hoàn cảnh là yếu tố quyết định thành công của bạn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Đàm phán là kỹ năng cốt yếu ảnh hưởng đến mọi lời nói, hành động và các mối quan hệ riêng tư cũng như công việc của mỗi người. Nếu không thể đàm phán những điều có lợi nhất cho bản thân, chắc chắn bạn sẽ phải quy phục những người giỏi hơn. Một nhà thương thuyết giỏi sẽ luôn có được thu nhập hoặc thỏa thuận tốt hơn.

Cuộc sống chẳng khác nào một cuộc đàm phán. Từ khi chào đời đến lúc mỗi người nhắm mắt xuôi tay, hoạt động đàm phán không bao giờ ngừng lại. Nó là một phần cốt yếu trong cuộc sống, trong mối quan hệ của chúng ta với những người xung quanh. Nó là cách để mỗi cá nhân với những giá trị và lợi ích riêng tìm ra cách thức chung sống và làm việc hòa hợp cùng nhau. Khả năng đàm phán thành công là yếu tố cần thiết khiến quan hệ của chúng ta với mọi người trở nên tốt đẹp hơn.

Hoạt động đàm phán, thương thảo khởi nguồn từ những ngày đầu của nền văn minh và tiếp diễn không ngừng đến ngày nay. Ai cũng muốn được hạnh phúc, giàu sang, có chức vị, tình yêu, sự an toàn, thân thế, danh tiếng và thành công. Dĩ nhiên họ cũng luôn muốn đạt được những mục tiêu đó nhanh hơn, dễ dàng hơn với thời gian và tiền bạc phải bỏ ra ở mức thấp nhất có thể. Mỗi người trong chúng ta đều cạnh tranh lẫn nhau để đạt được mục tiêu, kết quả và thành công trong cuộc sống.

Chính sự nhượng bộ, trao đổi và đàm phán đã giúp chúng ta cân bằng được các nhu cầu xung đột và cạnh tranh, từ đó đảm bảo những lợi ích tốt nhất cho bản thân.

Giá trị mang tính chủ quan

Giá trị của một sản phẩm luôn phụ thuộc vào mức độ nhu cầu về sản phẩm đó. Giá trị được xác định khi một cá nhân cụ thể, tại một thời điểm xác định, trong một tập hợp các điều kiện cụ thể, cho rằng thứ gì đó đáng giá.

Bởi cách đánh giá này luôn mang tính chủ quan, nên không bao giờ có sẵn một tập hợp các điều kiện quyết định hay một mức giá chính xác và cố định. Cái giá mà mọi người sẵn sàng chi trả luôn bị tác động bởi sự quan tâm của cá nhân và nhu cầu tương ứng ngay tại thời điểm diễn ra giao dịch. Chính những đánh giá chủ quan này đã tạo ra nhu cầu trao đổi hàng hoá, dịch vụ, tiền bạc và nhiều thứ khác. Trong mọi thương vụ hoặc giao dịch tự nguyện, các bên liên quan sẽ chỉ đồng ý với mức giá và điều kiện mà họ tin rằng sẽ có lợi về sau, so với việc không thực hiện đàm phán hay giao dịch đó giống như câu châm ngôn,"Khác biệt về quan điểm là khởi nguồn của mọi cạnh tranh."

Các chiến lược và phương pháp thiết thực

Trong những năm qua, tôi đã đàm phán nhiều hợp đồng trị giá hàng triệu đô-la liên quan đến nhà ở, giao dịch thương mại và bất động sản bao gồm các trung tâm mua sắm, cao ốc văn phòng và nhà đất. Tôi cũng đàm phán các hợp đồng nhập khẩu và phân phối xe trị giá hơn 25 triệu đô-la, cộng thêm các hợp đồng in ấn, tư vấn, đào tạo, quảng cáo, hội nghị và họp mặt, đồng thời kinh doanh hàng ngàn sản phẩm khác với trị giá lớn.

Các ý tưởng trong cuốn sách này được đúc rút từ những kinh nghiệm phổ quát bao gồm cả tốt lẫn xấu, vốn kiến thức tích lũy được trong nhiều năm nghiên cứu về nghệ thuật và khoa học đàm phán của tôi. Tại đây, bạn sẽ tìm hiểu một loạt những chiến lược và chiến thuật quan trọng nhất từng được khám phá trong lĩnh vực này.

Mỗi ý tưởng kể ra đều thiết thực, đã được kiểm chứng và có thể áp dụng ngay. Chúng sẽ giúp bạn có được một thỏa thuận tốt hơn trong hầu hết mọi tình huống. Tôi đã giảng dạy các kỹ năng này cho hàng trăm ngàn doanh nhân trên khắp thế giới và những kết quả tích cực mà họ đạt được trong đàm phán đã làm thay đổi cuộc đời họ. Nếu bạn áp dụng một cách có hệ thống dù chỉ một phần nhỏ những gì sắp

được tiết lộ, bạn cũng có thể đạt được những bước tiến lớn về chất lượng cũng như số lượng công việc của mình.

Đàm phán là kỹ năng có thể học

Thực tế cho thấy trẻ nhỏ cũng có thể đàm phán. Chúng biết rằng những cái ôm và sự yêu thương là những giá trị trao đổi mà chúng dùng để thương lượng với cha mẹ và người thân. Đàm phán (hay không đàm phán), nhượng bộ (hay không nhượng bộ) và nỗ lực hòa giải các xung đột về lợi ích là một phần thiết yếu trong đời sống của con người. Khả năng đàm phán tốt có thể tạo nên sự khác biệt rõ rệt trong vấn đề tài chính, sự nghiệp, các mối quan hệ và hầu hết mọi hoạt động cho và nhận của bạn trong cuộc sống hàng ngày.

Đàm phán là một kỹ năng và mọi kỹ năng đều có thể học được. Mọi nhà thương thuyết tuyệt vời ngày nay đều đã từng là một nhà đàm phán tồi, từng phải về đích với những giao dịch vô cùng thảm hại. Càng học hỏi, suy nghĩ và luyện tập, bạn sẽ càng trở thành một người đàm phán giỏi. Khi kết quả ngày một khả quan hơn, bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc, tự tin và có trách nhiệm hơn với chính bản thân mình.

Một trong những cách học hỏi về đàm phán hiệu quả nhất là đối chiếu và so sánh những gì ta đang làm với những gì đáng lẽ phải làm. Hãy nghĩ đến một vấn đề quan trọng mà bạn đang phải dàn xếp trong cuộc sống hoặc công việc. Khi đọc cuốn sách này, hãy tìm cách thực hành các phương pháp được giới thiệu để đạt được kết quả tốt đẹp nhất. Rèn luyện bản thân theo những ý tưởng này, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy khả năng đàm phán của mình tiến bộ từng ngày và theo đó, hẳn nhiên bạn sẽ hạnh phúc hơn.

Chương 01. Mọi thứ đều có thể thương lượng

"M**ọi thứ đều có thể thương lượng"** cần phải được sử dụng như một quan niệm và cách tiếp cận xuyên suốt cuộc sống và công việc của bạn kể từ giây phút này. Một trong những trở ngại lớn nhất cản trở bạn đạt được thành công và hạnh phúc là tính thụ động. Người thụ động đơn giản chỉ chấp nhận hiện trạng bởi họ thường cảm thấy không thể thay đổi được tình hình. Trong khi đó, người chủ động nhìn thấy cơ hội và luôn tìm cách thay đổi tình hình theo hướng có lợi cho bản thân trong mọi trường hợp. Đây cũng là chiến lược mà bạn nên áp dụng cho mình.

Suy nghĩ như một nhà thương thuyết

Gần như không có giá cả hay điều kiện mặc định cho bất kỳ thứ gì, ngay cả khi chúng được thảo thành văn bản, hay được thông báo rộng khắp. Bạn phải nhớ rằng, dù giá trị hay điều kiện đó có vẻ vững chắc và cứng nhắc đến đâu, chúng ta cũng đều có thể thương lượng được. Việc của bạn chỉ đơn giản là tìm ra mấu chốt của vấn đề và làm thế nào để có được thỏa thuận tốt hơn so với ban đầu.

6.000 năm trước đây, khi hoạt động buôn bán và trao đổi hàng hóa ở vùng Sumeria cổ đại (tức Sumer) diễn ra, con người đã hiểu rằng mọi mức giá đều có thể thương lượng. Tại các khu chợ và các tiệm tạp hóa ở các nước thế giới thứ ba[(1)], thậm chí cả chợ trời và những gara thanh lý tại nhà thường gặp trong các khu dân cư, mỗi mức giá – dù là mua hay bán – đều chỉ là vạch xuất phát, nơi người thương lượng giỏi bắt đầu quá trình thương thuyết để đạt được mức giá có lợi nhất cho mình.

Tuy nhiên, cũng có những nơi trong thế giới hiện đại, hoạt động đàm phán không được khuyến khích. Nhiều người, đặc biệt là những người kinh doanh sản phẩm hoặc dịch vụ trên thị trường thương mại, cho rằng cần tránh đàm phán. Thay vào đó, họ sẽ in một bảng giá hay

gắn một nhãn giá lên các sản phẩm hoặc dịch vụ, sau đó trưng những mức giá này như một sự ổn định. Nhưng những mức giá đó cũng thực sự "vô giá trị", chúng cũng không phải là thứ cố định mà chỉ là ước đoán tốt nhất của một người, một nơi về khả năng sẵn lòng chi trả của một người khác. Một mức giá bất kỳ mà một người đưa ra hoàn toàn có thể được chính người đó, hoặc một người khác thay đổi.

Giá cả mang tính linh hoạt

Thực tế là việc định giá sản phẩm hoặc dịch vụ không tuân theo một quy luật nào cả. Các doanh nghiệp định giá theo chi phí, lợi nhuận dự kiến và cả điều kiện cạnh tranh. Khi thông tin thay đổi, mọi mức giá đều có thể được thay đổi và điều chỉnh theo cách nào đó. Bất cứ khi nào thấy một thương vụ được giao dịch với giá khuyến mại thấp hơn, bạn sẽ thấy ngay ví dụ điển hình về một công ty đã ước đoán sai trong quá trình xác lập mức giá ban đầu.

Bất kể mức giá hiện tại là bao nhiêu, bạn đều có thể điều chỉnh nó theo hướng có lợi cho mình. Bạn có thể có được thứ mình muốn với mức giá rẻ hơn, nhanh hơn với điều kiện tốt hơn. Hãy biến quan điểm này thành một thói quen để liên tục tìm kiếm cơ hội cải thiện giá cả hoặc các điều kiện theo một cách nào đó.

Hợp đồng chỉ là điểm khởi đầu

Khi một hợp đồng hoặc một thỏa thuận được đưa ra, bạn hoàn toàn có quyền bác bỏ hoặc sửa đổi bất kỳ điều khoản hay điều kiện nào mà bạn không hài lòng. Trong bản hợp đồng này, có rất ít điều khoản phục vụ cho lợi ích của bạn bất kể theo cách thức nào. Đừng bao giờ chấp nhận thỏa hiệp vì những thỏa thuận hay hợp đồng mua bán chưa thỏa đáng.

Cách đây vài năm, chúng tôi đã ký một hợp đồng thuê văn phòng làm việc mới tại một tòa cao ốc trong thời hạn 5 năm. Vài năm sau, người chủ sở hữu bán tòa nhà cho một công ty bất động sản khác. Các nhà quản lý bất động sản mới này đến gặp từng đơn vị thuê nhà và giải thích rằng vì lý do pháp lý, tất cả sẽ phải ký lại hợp đồng với chủ sở hữu mới. Họ đảm bảo với chúng tôi rằng chúng tôi không có gì

phải lo lắng. Các điều khoản ít nhiều sẽ giống với hợp đồng mà chúng tôi đã ký kết; duy chỉ có một vài thay đổi nhỏ mà thôi.

Bản hợp đồng mới mà chúng tôi nhận được dài hơn hợp đồng ban đầu khoảng 10 trang. Có 52 điều khoản bị thêm bớt so với bản hợp đồng gốc và chúng gây bất lợi cho công việc của chúng tôi sau này.

Chúng tôi đã xem xét kỹ lưỡng bản hợp đồng mới và thay đổi lại 52 điều khoản này. Sau đó, chúng tôi gửi trả bản hợp đồng đã sửa lại cho chủ sở hữu tòa nhà. Một vài ngày sau, họ quay trở lại với một bản hợp đồng hoàn toàn khác, trong đó tất cả các điều khoản kia đều đã được sửa đổi theo yêu cầu của chúng tôi.

Qua đây, chúng ta rút ra được bài học rằng, "Đừng bao giờ chấp nhận thiệt thòi chỉ vì một vài điều khoản vô lý trong bất kỳ bản hợp đồng mua bán nào. Tất cả điều kiện được đưa ra đều có thể thương lượng." Hãy nhớ rằng thỏa thuận chỉ là điểm khởi đầu của toàn bộ quá trình.

Chương 02. Vượt qua nỗi sợ đàm phán

C**hìa khóa** để có được một thỏa thuận tốt hơn đơn giản là đưa ra đề nghị. Hãy đề nghị một mức giá thấp hơn hoặc một điều kiện tốt hơn. Đề nghị sửa đổi và thay đổi thỏa thuận. Đề nghị có khoản bổ sung kèm theo, được giảm giá, ưu đãi, hưởng các sản phẩm phụ hay dịch vụ đi kèm như một phần của thỏa thuận chung. Hãy đưa ra đề nghị một cách vui vẻ với niềm hi vọng, sự tự tin và thái độ nhã nhặn. Hãy kiên quyết nếu bạn tin rằng điều đó sẽ có lợi cho bản thân mình. Luôn đề nghị một cách dứt khoát và rõ ràng điều bạn muốn. Luôn đặt ra câu hỏi tại sao. Tương lai thuộc về những người tự tin và mạnh dạn yêu cầu những gì mình muốn.

Vậy tại sao lại có quá ít người đòi hỏi những gì họ muốn? Đối với nhiều người trong chúng ta, lý do đơn giản bắt nguồn từ thời ấu thơ. Nó bắt nguồn từ *nỗi sợ bị từ chối*, vốn là kết quả từ những trận la rầy hoặc thiếu vắng tình thương từ những người xung quanh từ khi còn nhỏ. Trong giai đoạn hình thành nhân cách, khi không được nuôi dưỡng trong một môi trường đủ đầy, trẻ em lớn lên thiếu sự tự tôn cũng như niềm tin vào chính mình. Chúng thường không cảm thấy mình xứng đáng có được một thỏa thuận tốt hơn so với những gì được đưa ra.

Nỗi sợ bị từ chối có thể gây trở ngại trong suốt quãng đời trưởng thành của con trẻ. Chúng thường sẽ chấp nhận các thỏa thuận, điều kiện làm việc, mức giá – cả mua lẫn bán – không có lợi như đáng lẽ có thể đạt được, chỉ vì sợ đối phương nói *không*.

Bạn có thể vượt qua nỗi sợ hãi bằng cách hành động *ngược lại*. Nếu sợ bị từ chối và thường sẽ thụ động chấp nhận các điều khoản và điều kiện được đưa ra, bạn có thể vượt qua nó bằng cách liên tục yêu cầu một thỏa thuận tốt hơn, dù đối phương nói “không” ngay từ đầu.

Nếu kiên trì thực hiện, nỗi sợ trong bạn sẽ bớt dần và biến mất. Đây là quá trình “giải mẫn cảm có hệ thống”. Bằng cách đối mặt với nỗi sợ và lặp lại những việc khiến bạn thấy sợ, nỗi sợ hãi của bạn sẽ tan biến.

Nếu nỗi sợ là một thói quen thì sự can đảm cũng vậy. Bằng cách buộc bản thân phải can đảm hành động, đặc biệt là khi yêu cầu những mức giá và các điều khoản tốt hơn trong một cuộc đàm phán, bạn sẽ dần hình thành được sự tự tin và lòng tự tôn ở chính mình.

Xây dựng bản lĩnh qua hình thức bán hàng tận nhà

Tôi đã học được một bài học quan trọng khi bắt đầu bán hàng tận nhà. Lúc đầu, tôi bị từ chối nhiều đến mức không ngờ. Gần như mọi cánh cửa đều đóng sập trước mắt tôi, bởi tôi luôn bị từ chối, thậm chí thẳng thừng. Tôi đã phải nghe từ *"không"* hàng trăm, thậm chí hàng ngàn lần. Một ngày nọ, tôi hỏi một nhân viên bán hàng dày dạn kinh nghiệm về cách anh ta đối phó với những lời từ chối liên tục này. Anh đã chia sẻ với tôi một cách hóa giải chúng mà đối với tôi, nó chẳng khác nào một phép màu nhiệm: "Bị người khác khước từ chưa chắc đã phải do ta."

Đừng xem lời từ chối là vấn đề can hệ đến cá nhân. Trong một cuộc đàm phán, khi ai đó nói "không" với yêu cầu của bạn, điều đó không phản ánh khả năng hay giá trị cá nhân của bạn. Nó không định nghĩa bạn là người tốt hay xấu. Trong suy nghĩ của người từ chối, đó chỉ là phản hồi về mua bán dưới một dạng đề nghị nào đó.

Khi hiểu ra được quan điểm cốt yếu này, tôi đã trở thành một người bán hàng chuyên nghiệp. Tôi có thể tự tin đến từng nhà, thuyết phục từng người mua sản phẩm. Dù có bị từ chối nhiều lần đến thế nào đi chăng nữa, tôi cũng chỉ mỉm cười. Tôi nhận ra rằng những người từ chối không hề đánh giá tôi qua lời từ chối đó. Đó chỉ đơn thuần là phản ứng tự nhiên của họ mỗi khi có ai đó đề nghị một thứ chưa chắc chắn và họ cần thêm thời gian suy nghĩ. Từ chối chưa chắc đã liên quan đến ta.

Xây dựng đế chế

Trong những người tham dự hội thảo chuyên đề của tôi, có một người từng là công nhân xây dựng ở Phoenix. Anh ta có ý muốn mua

lại những căn nhà cũ và cho thuê với giá đủ để trả tiền thế chấp và có thêm một khoản lợi nhuận nhỏ. Tuy nhiên, anh không có nhiều tiền để bắt đầu kế hoạch này.

Anh ta bắt đầu bằng việc tìm những căn nhà được rao bán "chính chủ" thay vì qua các trung tâm môi giới bất động sản được đăng trên các báo. Anh gọi điện cho các chủ nhà và hẹn gặp họ. Nếu ưng ý, anh ta sẽ thương lượng với chủ nhà mức giá giảm 50% so với giá chào bán. Một số người rất tức giận. Số khác nổi điên. Nhưng lúc nào cũng vậy, cứ 20 chủ nhà, thường có một người đang gặp khó khăn và nóng lòng muốn bán. Một số trong đó làm ăn thất bại, số khác mất việc, đang làm thủ tục ly hôn, phá sản, hoặc đã quyết định chuyển đến nơi khác. Điều duy nhất giữ chân họ là phải bán cho xong ngôi nhà.

Như vậy, cứ mỗi 19 lời từ chối, anh ta sẽ gặp được một người đồng ý giảm giá xuống còn khoảng 60% hoặc 70% giá ban đầu, phù hợp phần nào với đề nghị ban đầu anh ta đưa ra.

Sau vài năm luôn nhận được những lời từ chối, anh ta đã sở hữu 42 ngôi nhà và hiện kiếm được hơn 10.000 đô-la một tháng. Anh ta đang trên đà trở thành triệu phú và tất cả nhờ chấp nhận những lời từ chối khi đưa ra đề nghị mua.

Đàm phán là một cuộc chơi

Hãy coi đàm phán như một cuộc chơi. Đừng vội coi đó là chuyện sống còn, nghiêm trọng mà chỉ như một cuộc chơi mà thôi. Trong thực tế, đó là một trong những cuộc chơi lớn trong đời. Nhiệm vụ của bạn là phải khéo léo sao cho giành chiến thắng cuộc chơi đó nhờ sự tiến bộ và thuần thục hơn mỗi ngày.

Các nhà thương thuyết hàng đầu theo đuổi đàm phán mọi lúc, mọi nơi. Họ ngã giá và mặc cả bởi đối với họ, đó là một niềm vui. Khi bắt đầu xem việc thương lượng như một hoạt động thú vị, đi cùng với việc giữ được sự bình tĩnh, tự tin và vui vẻ, bạn sẽ nắm bắt được cơ hội đàm phán có lợi cho mình trong bất kể việc gì và ở bất cứ nơi đâu.

Chương 03. Các kiểu đàm phán

Có hai kiểu đàm phán. Mỗi loại có một mục đích và kết quả tiềm năng khác nhau. Tuy nhiên, trong thực tế nhiều người đàm phán thường nhầm lẫn các kiểu đàm phán này, dẫn đến việc họ đạt được kết quả tệ hơn so với khi họ hiểu rõ mình muốn gì và đang làm gì.

Kiểu đầu tiên (Kiểu I) được tôi gọi là kiểu "một lần". Trong trường hợp này, bạn chỉ dự định đàm phán hay giao dịch với đối phương một lần duy nhất. Mỗi bên tham gia đàm phán với một mục tiêu duy nhất là có được mức giá cao nhất hoặc thấp nhất với điều kiện đưa ra tốt nhất.

Không nhân nhượng

Trong Kiểu I, bạn ở vị thế đối đầu với đối phương. Mục tiêu của đối phương là đưa ra mức giá thấp nhất nếu họ là người mua hoặc cao nhất khi họ ở vai trò là người bán. Đối phương không phải là bạn bè của bạn. Dẫu anh ta thân thiện, lịch sự và nhã nhặn đến mức nào trong cuộc đàm phán, anh ta cũng chỉ nghĩ đến lợi ích hay phần thưởng của bản thân mà thôi. Ngoài ra, anh ta cũng không hề quan tâm đến bạn và các quyền lợi của bạn.

Trong kiểu đàm phán này, bạn phải bình tĩnh, cứng nhắc và cương quyết. Bạn có quyền sử dụng bất kỳ mưu mẹo hoặc thủ thuật khả dĩ nào để có được thỏa thuận tốt nhất có thể. Sau khi giao dịch kết thúc, bạn cần giả định rằng mình sẽ không còn gặp lại hoặc liên hệ với đối phương nữa. Người đó thích bạn, tôn trọng bạn hoặc muốn trở thành bạn bè của bạn hay không, không quan trọng. Ưu tiên hàng đầu của bạn là có được thỏa thuận tốt nhất. Trong những chương sau, bạn sẽ được tìm hiểu thêm về một loạt các chiến lược và chiến thuật có thể sử dụng để tăng khả năng thành công với kiểu đàm phán này.

Đàm phán dài hạn

Kiểu đàm phán thứ hai (Kiểu II) là đàm phán dài hạn. Kiểu đàm phán này diễn ra khi bạn dự định bước vào một thỏa thuận phức tạp và cần phải được tiến hành trong một khoảng thời gian dài. Trong trường hợp này, do bản chất của sản phẩm, dịch vụ, hợp đồng hoặc thỏa thuận đang được thảo luận, bạn có thể sẽ phải làm việc cùng với một người hoặc một tổ chức nào đó trong nhiều tháng hoặc nhiều năm.

Cách đây 30 năm, khi bắt đầu triển khai sản xuất các chương trình học qua file video và file âm thanh với một nhà sản xuất/phân phối ở Chicago, tôi rất cảm kích trước việc công ty sẵn lòng quảng bá chương trình của tôi ở cả trong và ngoài nước. Thật vui khi công ty đã đề nghị với tôi một hợp đồng trong đó có các điều khoản công bằng theo đúng quy định của ngành. Sau 30 năm, hiện nay tôi vẫn hợp tác với công ty này và có quan hệ gắn bó những nhân vật chủ chốt ở đó, từ chủ tịch tới nhân viên.

Qua hàng thập niên, thị trường đã thay đổi, nhiều người đến và đi, thêm nhiều sản phẩm được tung ra trở nên phổ biến và cuối cùng biến mất. Nhưng trong suốt quá trình đó, mối quan hệ của tôi với các nhân vật chủ chốt trong ngành vẫn thân thiết, chân thành, lịch sự và chuyên nghiệp. Bởi tôi luôn xem mối quan hệ này như một sự gắn kết lâu dài, nên nhờ đó, tôi đã có được những cơ hội làm việc tốt nhất và thành công nhất trong đời.

Hợp đồng Trung Quốc

Tôi bắt đầu sử dụng chiến thuật này từ nhiều năm trước và giới thiệu nó với hàng ngàn doanh nghiệp và giám đốc điều hành. Họ đã sử dụng chiến thuật này và hài lòng với những gì đạt được. Chúng ta hãy bắt đầu bằng cách tìm hiểu sự khác biệt giữa một hợp đồng chuẩn mực theo tiêu chí của phương Tây và một bản hợp đồng Trung Quốc.

Ở phương Tây, phần lớn thời gian được dành cho việc đàm phán được dùng để thảo ra một bản hợp đồng chính xác. “Bên thứ nhất sẽ làm việc này còn bên thứ hai sẽ làm việc kia…” Sau đó, hợp đồng này trở thành cơ sở cho toàn bộ mối quan hệ làm ăn. Mỗi bên được cho là

phải làm tròn nghĩa vụ như đã tuyên bố, chi tiết theo từng mục trong bản hợp đồng. Bất kỳ sai lệch nào so với các điều khoản đã thảo đều có thể phá vỡ thỏa thuận, dẫn đến bồi thường, thậm chí kiện tụng.

Ở Trung Quốc, nơi mà mỗi năm tôi đều dành một khoảng thời gian đáng kể ở đó, các điều khoản và điều kiện của một thỏa thuận được thương lượng, thảo luận và nhất trí. Sau đó chúng được viết ra, xem xét, sửa đổi và có chữ ký chính thức của cả hai bên.

Ở phương Tây, đây được coi là bước *kết thúc* của cuộc thảo luận hoặc đàm phán. Nhưng ở Trung Quốc, đây mới chỉ là *bước khởi đầu* của mọi cuộc đàm phán và thảo luận.

Người Trung Quốc viết ra tất cả những gì có thể cân nhắc hoặc dự đoán. Nhưng ai cũng hiểu rõ rằng, trong quá trình thực hiện thỏa thuận, sẽ phát sinh thêm thông tin và các tình huống mới. Thông tin và những tình huống mới này sẽ buộc phải sửa đổi hợp đồng để đảm bảo được tính công bằng và hợp lý cho cả hai bên.

Mỗi khi tôi đàm phán với một đối tác (và tôi có thỏa thuận với các khách hàng tại hơn 6 quốc gia), chúng tôi thường đi đến những thỏa thuận phức tạp, có nhiều điều khoản và giá trị lên tới hàng nghìn đô-la chỉ trong vài trang giấy. Ngay từ lúc bắt đầu, tôi thường tuyên bố rằng: "Chúng ta hãy ký kết một *hợp đồng kiểu Trung Quốc*. Trong loại hợp đồng này, anh và tôi sẽ đồng ý về các điều khoản cơ bản và điều kiện của công việc mà chúng ta sẽ hợp tác. Nhưng tôi muốn cả hai bên đều hài lòng. Bất cứ khi nào có thay đổi, chúng tôi sẽ ngồi lại với nhau, đàm phán lại các điều khoản và điều kiện bổ sung và sửa đổi đến khi cả hai bên đều hài lòng."

Thật vui vì chúng tôi chưa bao giờ có bất đồng hay bất cứ tranh chấp gì liên quan đến những "hợp đồng Trung Quốc" kiểu này. Trong mọi trường hợp, chúng tôi luôn cởi mở, thân thiện và tập trung vào việc tối đa hóa lợi ích của mỗi bên.

Chương 04. Quan hệ công việc lâu dài

C**ác mối quan hệ** với một công ty hay một cá nhân thường bắt đầu đi từ cấp thấp nhất (xã giao) và phát triển theo thời gian trở thành một phần quan trọng trong đời sống tài chính và cá nhân của bạn (thân thiết, quan trọng) nếu bạn biết cách duy trì đúng mực.

Gerard Nierenberg, một bậc thầy trong lĩnh vực đàm phán, từng nói, mục đích của đàm phán là: "đạt được một thỏa thuận, trong đó nhu cầu của các bên đều được đáp ứng đến độ trở thành động lực nội tại thúc đẩy họ thực hiện cam kết và tiến hành các thương lượng, giao dịch tiếp theo với đối tác đó."

Chúng ta hãy phân tích định nghĩa này theo từng phần. Đầu tiên,"đạt được một thỏa thuận..." có nghĩa là mục đích của đàm phán không phải thắng thua, hay đánh bại đối thủ, mà là đạt được một kiểu thỏa thuận nào đó. Khi cả hai bên bắt đầu đàm phán với mong muốn chân thành là tìm ra hướng đi đến thỏa thuận, động thái của họ sẽ khác so với khi đàm phán kiểu "một lần". Tất nhiên, kết quả đạt được sẽ tốt hơn rất nhiều.

Phần thứ hai của định nghĩa "... trong đó nhu cầu của các bên đều được đáp ứng..." chỉ ra rằng mỗi bên có những mong muốn và nhu cầu khác nhau. Đó là lý do người ta phải tiến hành đàm phán hay thảo luận. Trong một thỏa thuận dài hạn, việc đảm bảo nhu cầu cơ bản của đối phương là điều quan trọng nhất.

Cần có sự hài lòng từ cả hai phía

Phần thứ ba của định nghĩa, "... đến độ trở thành động lực nội tại thúc đẩy họ thực hiện cam kết..." được hiểu rằng cả hai bên đều hài lòng với kết quả đàm phán đến mức họ mong muốn thỏa thuận hợp tác tiếp theo cũng phải thành công, và sẵn lòng thực hiện đầy đủ các cam kết đã đưa ra trong đàm phán để thụ hưởng tối đa những lợi ích từ cuộc đàm phán đó.

Tôi từng có dịp trò chuyện với một nhà điều hành cấp cao của một tổ chức lớn có tinh thần học hỏi cao. Ông ta tự hào cho tôi biết, ông ta đã đàm phán được một thỏa thuận rất "hời" với một nhà xuất bản. Ông đã khiến họ chấp nhận trả trước và tiền bản quyền cao hơn nhiều so với cái giá đang trả cho các tác giả và nhà phát triển chương trình khác.

Tôi cũng hợp tác phát triển sản phẩm với nhà xuất bản đó nên rất đỗi ngạc nhiên khi biết tin này. Quý ông này đã có được một thỏa thuận tốt hơn thỏa thuận của tôi trong suốt nhiều năm làm việc với nhà xuất bản. Khi tôi gọi điện đến, giám đốc nhà xuất bản giải thích rằng vị đối tác kia quyết liệt và không ngừng đòi hỏi trong suốt cuộc đàm phán. Ông ta không linh hoạt và cũng không sẵn lòng thỏa hiệp. Hoặc nhà xuất bản phải đồng ý trả giá cao hơn, hoặc bên kia sẽ không chỉ bỏ đi, mà còn làm ảnh hưởng đến thanh danh của họ với những đơn vị khác.

Vị giám đốc nói: "Trước đây, chúng tôi không muốn khiến các đối tác mất thiện cảm với mình. Chúng tôi lịch sự đồng ý với các điều khoản và điều kiện của họ. Giờ đây, chúng tôi độc quyền xuất bản và phát hành sản phẩm của họ, chứ không có nghĩa vụ xuất bản và phát hành. Chúng tôi không hề có ý định làm vậy. Song sản phẩm của họ sẽ nằm lại trong kho của chúng tôi vô thời hạn cho đến khi họ đến và đòi lại. Khi đó, chúng tôi sẽ chấp nhận và vĩnh viễn chấm dứt mối quan hệ làm ăn với họ."

Vị điều hành cấp cao kia đã đạt được thứ có vẻ tuyệt vời – một mức giá cao trên thị trường cho sản phẩm của mình. Nhưng vì không nhận thấy được tầm quan trọng của việc làm ăn lâu dài, nên cuối cùng ông ta và công ty của mình chỉ có được một hợp đồng tập hợp các mức giá và điều khoản mà công ty đối tác không có trách nhiệm hay động lực thực hiện.

Luật hành động gián tiếp

Trong đàm phán, có một nguyên tắc mang tên Luật hành động gián tiếp. Nó cho rằng khi hành động gián tiếp, bạn sẽ gặt hái được nhiều kết quả hơn so với khi hành động trực tiếp. Ví dụ, khi đàm phán, càng cố gắng đạt được mục tiêu đã đề ra bao nhiêu, bạn sẽ càng

xa rời thành công bấy nhiêu. Khi quá nỗ lực đạt được mong muốn, đối phương sẽ thấy cần phải lui về phòng thủ.

Ngược lại nếu bạn càng tỏ ra đang cố gắng đáp ứng các điều kiện của đối phương (phương pháp gián tiếp), họ sẽ càng nỗ lực đi đến một thỏa thuận thỏa đáng cho cả hai.

Ralph Waldo Emerson từng nói: “Để có được một người bạn, trước hết chúng ta phải là một người bạn đúng nghĩa.” Bằng cách sử dụng Luật hành động gián tiếp, tập trung vào một thỏa thuận có ích cho đối phương, khiến họ thoải mái và bắt đầu tìm cách thực hiện một thỏa thuận có lợi “đền đáp” lại bạn.

Đây chính là lý do vì sao tôi luôn nói rằng: “Bất kể hôm nay chúng ta quyết định điều gì, tôi luôn muốn các bạn hài lòng. Tôi sẵn sàng lắng nghe mọi ý tưởng và đề nghị mà bạn đưa ra, miễn là các bạn thoải mái và sau này cũng thế. Tất nhiên, tôi cũng mong muốn điều tương tự, nhưng tôi thấy rằng nếu tập trung làm thỏa mãn sự hài lòng của bạn, mọi việc cũng sẽ có lợi cho tôi.”

Phương pháp này giúp xóa tan sự đề phòng của đối phương trong cuộc đàm phán và dẫn đến một hợp đồng thỏa đáng cho cả hai bên.

Nghĩ đến tương lai

Phần thứ tư và cũng là phần cuối cùng trong định nghĩa của Nierenberg đó là “... và tiến hành những thương lượng, giao dịch tiếp theo với đối tác.” Đây là phần quan trọng nhất trong một thỏa thuận làm ăn lâu dài. Điều này có nghĩa cả hai bên đều hài lòng với các điều khoản đến mức mong muốn tiến tới các thỏa thuận sau này.

Ngày nay, những doanh nghiệp hàng đầu đều xác định cho mình vị thế là “đối tác” với khách hàng, người bán và nhà cung cấp. Thay vì mở rộng kinh doanh với nhiều công ty khác nhau, các doanh nghiệp sẽ củng cố mối quan hệ làm ăn với những nhà cung cấp quan trọng và thân quen nhất, những người mà họ mong muốn hợp tác chặt chẽ để phát triển các mối quan hệ tốt đẹp, từ đó tạo ra lợi ích tốt nhất cho cả hai bên. Đây là chiến lược được hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp trong mọi lĩnh vực hiện nay sử dụng.

Kiểu đàm phán II là một quá trình không có điểm khởi đầu, điểm giữa, hay kết thúc thật sự. Nó tiếp diễn liên tục. Điểm khởi đầu là xây dựng các mối quan hệ có chất lượng dựa trên sự tin tưởng và uy tín. Mối quan hệ công việc tuyệt vời nhất mà bạn có được – bất kể đó là quan hệ mua bán, tuyển dụng, tài chính, hay một dạng thức nào khác – đều được tiến hành dựa trên một hợp đồng làm hài lòng tất cả các bên. Hợp đồng này sẽ tiếp tục dưới những hình thức khác nhau trong thời gian không giới hạn.

Kiểu đàm phán tồi tệ nhất là không ai thỏa mãn khi kết thúc thương lượng. Không bên nào muốn đàm phán thêm với đối phương. Cả hai đều thấy khó chịu và không có lý do để thực hiện cam kết theo thỏa thuận.

Chương 05. Sáu phương pháp đàm phán

Có rất nhiều cách đàm phán khác nhau. Quan trọng là bạn phải hiểu rõ phương thức đàm phán mà mình đang sử dụng cũng như kết quả hoặc mục tiêu bạn đang nỗ lực đạt tới.

Đàm phán được – mất

Phương pháp đầu tiên, được gọi là “đàm phán được – mất”, khi bên A đạt được những gì anh ta muốn, còn bên B thua. Như đã đề cập trong chương 3, đây là mục tiêu của kiểu đàm phán I, thường được sử dụng trong các giao dịch một lần, khi bạn muốn bán với giá cao nhất hoặc mua với mức giá thấp nhất. Bạn không quan tâm đến việc kết giao hay thiết lập các mối quan hệ lâu dài. Bạn chỉ đơn giản muốn giành được một thỏa thuận tốt nhất có thể. Bạn không bận tâm việc đối phương có hài lòng hay bất mãn với giá cả hoặc các điều khoản trong hợp đồng hay không. Mục tiêu của bạn chỉ là giành chiến thắng.

Tất nhiên, đây không phải là loại đàm phán dẫn đến các mối quan hệ làm ăn hoặc giao dịch lâu dài, trừ vài trường hợp đặc biệt, chẳng hạn như khi bạn cầm cố tài sản để nhanh chóng có được một khoản tiền mặt. Trong trường hợp này, các chủ hiệu cầm đồ là người chiến thắng – họ chỉ cần bỏ ra một phần nhỏ so với giá trị mặt hàng, còn người cầm đồ sẽ là kẻ thua cuộc – nhận được một phần giá trị không đáng kể.

Đàm phán mất – được

Dạng thứ hai là “đàm phán mất – được”, phương thức này trái ngược với phương thức đầu tiên. Bên B có được những gì anh ta muốn, còn bên A thua cuộc. Nhu cầu của bên B được thỏa mãn, còn bên A thì không. Phương pháp này được sử dụng khi hai bên xem nhau là kẻ thù và phải đánh bại đối phương bằng mọi giá.

Đàm phán cùng bại

Phương pháp thứ ba là "đàm phán cùng bại". Trong trường hợp này, hai bên ký kết một thỏa thuận mà *không* ai hài lòng, bởi không bên nào nhận được những gì mà họ mong đợi. Đây là phương thức thường đi kèm với sự phản đối, thù địch và tranh cãi.

Ví dụ, chồng đi làm về nói với vợ: "Tối nay, đi ăn tiệm em nhé! Em muốn ăn ở đâu?"

Cô vợ muốn ăn hải sản. Nhưng anh chồng lại than đã ngán hải sản đến tận cổ rồi và thích món Ý hơn. Cô vợ kêu ca dạo gần đây đã ăn quá nhiều món Ý và chẳng thấy hứng thú gì. Để giữ hòa khí, cuối cùng họ đồng ý đi ăn món Tàu – lựa chọn mà cả hai đều không mong muốn lắm, nhưng có vẻ đây là thỏa hiệp duy nhất giúp giải quyết được vấn đề.

Đây là kiểu đàm phán "cùng bại". Người vợ không có được những gì mình muốn và người chồng cũng vậy. Tuy nhiên, họ chấp nhận kết quả thương lượng, vì ít nhất họ cũng nhận được một cái gì đó, hơn là không gì cả.

Đàm phán thỏa hiệp

Phương thức đàm phán thứ tư được gọi là "đàm phán thỏa hiệp". Trong đàm phán thỏa hiệp, cả hai bên đều đạt được điều gì đó, và phần nào đều có lợi, nhưng không nhu cầu của bên nào được đáp ứng hoàn toàn. Kết thúc cuộc đàm phán, cả hai đều ra về với cảm giác không hài lòng. Tuy không quá bất mãn đến mức từ chối ký kết thỏa thuận nhưng họ không hào hứng lắm với kết quả đàm phán.

Đàm phán không thỏa thuận

Phương thức thứ năm được gọi là "đàm phán không thỏa thuận". Trong trường hợp này, cả bạn và đối phương đều trình bày quan điểm, nhu cầu và mối quan tâm của mình. Cuối cùng hai bên không thể đi đến thỏa thuận. Cả hai quá khác biệt nhưng vẫn vui vẻ đồng ý không đi đến thỏa thuận. Cơ hội vẫn luôn còn đó để hai bên đàm

phán với nhau khi các điều kiện thay đổi.

Ví dụ, bạn muốn mua một sản phẩm nào đó, nhưng mức giá được đưa ra quá cao. Bạn trả giá thấp hơn nhưng bên bán từ chối. Bạn không sẵn lòng trả cao hơn, còn người bán không sẵn lòng hạ giá, vì vậy không có thỏa thuận nào diễn ra.

Đàm phán đôi bên cùng có lợi

Cuối cùng là phương thức đàm phán tốt nhất – "đàm phán đôi bên cùng có lợi". Đây là mục tiêu bạn nhắm tới. Trong đàm phán đôi bên cùng có lợi, cả hai bên đều cảm thấy mình là người chiến thắng. Cả hai đều đã ký kết được một thỏa thuận tuyệt vời. Họ đều vui vẻ, hài lòng, hăm hở thực hiện cam kết và tiến hành những giao dịch xa hơn dựa trên cơ sở đó hoặc các cơ sở khác tương tự.

Trong hầu hết trường hợp, dạng đàm phán đôi bên cùng có lợi đòi hỏi một giải pháp thứ ba tốt hơn hai giải pháp được đưa ra ban đầu. Mỗi bên tham gia đàm phán có hàng loạt ý tưởng, mối quan tâm và lập trường mặc định trong tâm trí. Họ thường thấy không thể có phương án thỏa hiệp giữa hai quan điểm quá khác biệt. Nhưng sau đó họ tìm thấy một lựa chọn thứ ba, mà trong nhiều trường hợp, sẽ khác với điều mỗi bên đã nghĩ đến trước khi bước vào đàm phán.

Đàm phán đôi bên cùng có lợi sẽ xảy ra khi giải pháp thứ ba trội hẳn so với những gì hai bên mang đến để bàn bạc với nhau lúc đầu.

Tìm kiếm giải pháp đôi bên cùng có lợi

Cách đây một thời gian, tôi đã đàm phán một hợp đồng xây dựng 330 ngôi nhà với các thành viên của một hội đồng thị trấn. Khách hàng của tôi mua một khu đất nằm ngoài vành đai thị trấn và đã hoàn tất việc thiết kế cho từng lô. Tuy nhiên, những người đứng đầu thị trấn ra giá 10.000 đô-la cho mỗi lô đất, số tiền tổng cộng là 3,3 triệu đô-la tiền mặt với điều kiện phải trả trước để cải thiện khu vực ngoại vi. Đây không phải là một con số phi lý bởi thị trấn sẽ phải chi rất nhiều khoản tiền để giải phóng khu vực mới này. Vấn đề ở đây là khách hàng của tôi không có tiền mặt để trả trước.

Ngay khi dự án vừa thành hình, chúng tôi lại rơi vào tình trạng bế tắc, các khách hàng của tôi nghĩ rằng thương vụ này đang tuột khỏi tầm tay. Vì vậy, tôi buộc phải đề xuất một giải pháp có lợi cho cả hai. "Có vẻ mục đích cuối cùng liên quan đến 3,3 triệu đô-la," tôi nói. "Chúng tôi đồng ý sẽ trả 3,3 triệu đô-la mà các ngài yêu cầu."

Tôi tiếp tục, "Phía chúng tôi sẽ chấp nhận tất cả các điều kiện đã được thảo luận trong ba ngày qua, kể cả việc thanh toán cho thành phố 3,3 triệu đô-la, nhưng chúng tôi cần các ngài nhượng bộ một chút. Chúng tôi muốn các ngài đồng ý để chúng tôi thanh toán 3,3 triệu đô-la này theo mức giá 10.000 đô-la mỗi lô khi bán được các lô đất cho các nhà thầu xây dựng và phát triển."

Một sự im lặng bao trùm cuộc thảo luận. Cuối cùng, thị trưởng lên tiếng. "Chà, tất nhiên chúng tôi muốn nhận được thanh toán trước toàn bộ số tiền", ông nói, "nhưng nếu việc tốt nhất mà bên anh làm được là thanh toán từng phần khi bán được lô đất, thì chúng tôi đành chấp nhận."

Thỏa thuận được ký kết.

Câu chuyện này của tôi phần nào giúp các bạn trong quá trình tìm kiếm một giải pháp đôi bên cùng có lợi. Hãy luôn sáng tạo. Hãy hiểu rõ điều mà mỗi bên nhất thiết phải có được trong một cuộc đàm phán và cân nhắc xem bạn có thể tìm ra cách giải quyết thỏa đáng nào cho cả hai bên không.

Chương 06. Cách sử dụng lợi thế trong đàm phán

Bạn gần như luôn nắm giữ nhiều lợi thế đàm phán hơn bạn tưởng. Ngay cả khi bạn cảm thấy mọi lợi thế đều đang nằm trong tay đối phương, thì rất có thể bạn cũng đang sở hữu thứ mà đối phương muốn có, hoặc bạn có thể tìm ra thứ mà đối phương muốn có để cán cân quyền lực có lợi hơn cho mình.

Có rất nhiều cách có thể giúp bạn nâng cao quyền uy trong đàm phán như sự chuẩn bị, thẩm quyền, các hiểu biết về đối tác, sự đồng cảm, chính sách thưởng/phạt và đầu tư.

Lợi thế từ sự chuẩn bị

Càng chuẩn bị kỹ càng và trang bị đầy đủ kiến thức trước khi bước vào một cuộc đàm phán bao nhiêu, bạn càng có nhiều lợi thế bấy nhiêu. Hãy thực hiện việc này trước khi đàm phán. Robert Ringer, một nhà thương thuyết tài ba, đã bàn đến việc đưa kế toán, luật sư và một nhà quản trị kinh doanh đến buổi đàm phán với một chủ sở hữu bất động sản. Điều này cho thấy rằng bên ông có năng lực và kiến thức áp đảo về thương vụ đang được thảo luận.

Lợi thế từ thẩm quyền

Việc tuyên bố rõ bạn có quyền mua hay không mua – tức quyền ra quyết định – sẽ đem lại quyền uy cho bạn. Ngoài ra, khi bạn thể hiện rõ mình có kiến thức trong lĩnh vực này, hiểu biết và có kinh nghiệm về giá cả, cũng như điều khoản và các điều kiện liên quan, đối phương sẽ phải kiêng nể, e dè và hạn chế đưa ra một giao kèo bất lợi cho bạn.

Lợi thế từ sự hiểu biết về nhu cầu của đối tác

Càng hiểu biết về tình hình của đối tác, lợi thế của bạn trong cuộc đàm phán càng lớn. Nếu bạn phát hiện họ đang có nhu cầu cấp bách về một sản phẩm hay dịch vụ mà bạn có thể cung cấp, hoặc họ đang gặp vấn đề tài chính nghiêm trọng nên rất cần nguồn vốn hoặc khoản vay, thì có nghĩa là bạn đang có lợi thế hơn đối phương trong việc đàm phán được một thỏa thuận nghiêng về phía mình.

Lợi thế từ sự thấu hiểu hay đồng cảm

Đây là quyền uy mà các nhà thương thuyết hàng đầu trong hầu hết các lĩnh vực đều sử dụng. Bạn càng dành nhiều thời gian để thiết lập mối quan hệ thân thiết với đối tác bao nhiêu, khả năng đối tác thoải mái và cởi mở để đàm phán với bạn về các điều khoản có lợi hơn càng nhiều bấy nhiêu.

Lợi thế từ chính sách thưởng phạt

Đây là một lợi thế thiết yếu mà bạn có thể và nên phát triển trong đàm phán. Khi bạn có khả năng tưởng thưởng hay mang lại lợi ích cho ai đó, có nhiều khả năng họ muốn làm việc với bạn hơn.

Lợi thế từ sự đầu tư

Lợi thế này liên quan đến thời gian và công sức mà bạn hoặc đối tác bỏ ra cho cuộc đàm phán. Nếu chỉ dành ra 5 phút, chứng tỏ khoản đầu tư của bạn không đáng kể. Nhưng nếu bạn dành 5 ngày, 5 tuần, hoặc 5 tháng nỗ lực làm việc đạt đến thỏa thuận, thì bạn đã đang gây ấn tượng mạnh với đối tác của mình. Khi càng đầu tư nhiều, quyền uy mà mỗi bên có được từ đàm phán càng lớn.

Chương 07. Lợi thế và sự cảm nhận

Lợi thế hoàn toàn là vấn đề thuộc về sự cảm nhận. Quan trọng nhất là thứ quyền uy mà người khác cho là bạn đang nắm giữ, chứ không phải thứ quyền uy mà bạn thực sự nắm giữ.

Tôi có một người bạn thân từng sở hữu khối tài sản trị giá nhiều triệu đô-la, nhưng rồi lại tay trắng sau cuộc Đại khủng hoảng. Anh buộc phải cắt giảm mọi thứ, bán những khu đất lớn và ngôi nhà đang sống ở Hamptons, một nơi vốn chỉ dành cho giới nhà giàu, để trang trải nợ nần. Nhưng rất ít người biết về tình trạng của anh.

Thế nhưng, anh dường như không chấp nhận số phận an bài. Anh nỗ lực để gây dựng lại sự nghiệp. Anh mua bán, đàm phán, giao dịch và mở rộng công việc kinh doanh. Nhiều người vẫn kính trọng và dành thiện cảm cho anh như cách đây vài năm. Cảm nhận quả thật rất quan trọng.

Tầm quan trọng của cảm nhận cũng đúng với các kiểu quyền uy được sử dụng trong đàm phán, mà chúng ta đã thảo luận trong chương trước. Dưới đây là những ảnh hưởng của quyền uy theo cảm nhận đối với quá trình đàm phán.

Lợi thế từ sự khan hiếm

Thông thường, mọi người không biết rõ mong muốn mua một sản phẩm hay dịch vụ đến đâu cho đến khi họ bị đẩy vào tình huống sản phẩm/dịch vụ đó sắp “tuột khỏi tay”. Cảm nhận về việc sở hữu thứ gì đó khan hiếm mà người khác cần hay mong muốn đến mức sẵn sàng mua ngay lập tức mang lại cho bạn quyền uy tuyệt vời trong đàm phán.

Lợi thế từ sự lãnh đạm

Sự lãnh đạm được thể hiện qua việc duy trì thái độ điềm tĩnh và không thể hiện cảm xúc trong suốt quá trình đàm phán, nhờ đó đối

phương dễ có cảm nhận rằng bạn có vẻ “thờ ơ” với việc đàm phán.

Khi xem các cuộc thi bài poker trên truyền hình, bạn sẽ nhận thấy một thực tế khá rõ ràng rằng những người giành chiến thắng luôn điềm tĩnh trong suốt cuộc chơi. Hãy học cách điềm tĩnh như những người chơi này trong cuộc đấu đàm phán. Sẽ tuyệt vời hơn nữa nếu bạn biết cách khiến đối phương, bằng một cách nào đó, háo hức chốt thỏa thuận. Chắc chắn, bạn sẽ có được một thương vụ có lời.

Lợi thế từ sự dũng cảm

Bạn bộc lộ sự dũng cảm khi sẵn lòng thể hiện lập trường vững chắc về thương vụ, đưa ra những đề nghị hoặc yêu cầu rõ ràng, mạo hiểm chấp nhận thất bại trong đàm phán và sẵn sàng bước ra khỏi thương vụ nếu cần. Khi đối phương thấy bạn tự tin với những việc đang làm và yêu cầu đang đề nghị, họ sẽ dè chừng và rất có thể sẽ đưa ra một mức giá hoặc điều khoản tốt hơn khi bị “át vía” bởi sự tự tin của bạn.

Lợi thế từ sự cam kết

Nếu đối phương thấy bạn dốc sức kết thúc giao dịch, chốt thương vụ và làm bất cứ việc gì cần thiết để đạt được nó, điều đó có nghĩa là đối phương đã cảm nhận được quyền uy của bạn.

Trong Thế chiến II, quân đội Anh có 80.000 quân đóng ở Singapore và được trang bị đầy đủ. Nhưng, Nhật đã chiếm được Singapore từ tay người Anh, dù lực lượng của họ mỏng hơn. Họ đã khiến người Anh tin rằng họ quyết tâm giành chiến thắng đến mức sẽ tàn phá hòn đảo và sát thương bất cứ ai, kể cả dân thường. Vì trước đó quân Nhật đã tàn phá Malaysia và gây thương vong lớn, nên quân Anh không mảy may nghi ngờ quyết tâm san bằng Singapore của Nhật Bản. Cảm nhận của Anh về quyết tâm của quân Nhật đã khiến quân Anh đầu hàng gần như vô điều kiện.

Lợi thế từ kiến thức và chuyên môn

Bên nào có kiến thức hoặc chuyên môn cao hơn, bên đó sẽ giành lợi thế hơn trong đàm phán. Nếu bạn bán một sản phẩm hoặc dịch vụ phức tạp, hiểu biết về dữ liệu hoặc công nghệ nền tảng sẽ mang lại cho bạn lợi thế rõ ràng hơn so với một người mua ít kiến thức về sản phẩm/dịch vụ đó.

Theo một số cuộc khảo sát, tổ chức bán lẻ thành công nhất thế giới là Apple. Nếu Tiffany & Co., một doanh nghiệp bán lẻ vốn từng rất thành công ở New York có doanh thu trung bình khoảng 2.000 đô-la/foot vuông, thì doanh thu trung bình của một cửa hàng Apple là 4.600 đô-la/foot vuông. Tại sao Apple lại có thể vượt mặt cả tổ chức đã từng làm khuynh đảo thị trường bán lẻ như vậy? Bởi các nhân viên bán hàng Apple hiểu sâu về sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp đến độ luôn khiến các khách hàng sẵn sàng chi trả hàng nghìn đô-la để mua những sản phẩm vốn chưa từng được trải nghiệm người dùng ngay khi bước chân vào cửa hàng.

Chương 08. Tác động của cảm xúc đến đàm phán

Cảm xúc là yếu tố then chốt trong đàm phán. Cảm xúc, đặc biệt là những *khao khát, thèm muốn, sợ hãi* hay *giận dữ*, có thể hỗ trợ hoặc phản lại bạn trong quá trình đàm phán. Càng tránh để cảm xúc đi vào quá trình đàm phán bao nhiêu, bạn càng có khả năng giành thắng lợi trước đối phương bấy nhiêu. Ngược lại, khi càng cảm xúc, năng lực đàm phán của bạn càng suy yếu.

Cảm xúc khiến những đánh giá trở nên méo mó. Khi bị chúng chi phối, bạn sẽ mất đi khả năng suy nghĩ thấu đáo và đưa ra quyết định đúng đắn. Mọi hành động để giữ điềm tĩnh trong đàm phán đều giúp bạn có được thỏa thuận tốt hơn.

Bạn muốn điều đó nhiều đến mức độ nào?

Cảm xúc mạnh mẽ nhất trong đàm phán là *khao khát*. Bạn càng muốn sở hữu một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, hoặc càng muốn bán thứ gì đó bao nhiêu, bạn càng mất đi lợi thế đàm phán bấy nhiêu.

Nếu muốn một điều gì đó mãnh liệt đến mức chính bạn cũng có thể cảm nhận được, bạn sẽ dễ dàng đưa ra bất kỳ mức giá nào, và cảm nhận đó có thể sẽ phản lại bạn.

Bạn còn nhớ lợi thế từ sự điềm tĩnh được giới thiệu trong chương trước chứ? Hãy tự đặt ra vài câu hỏi cho bản thân. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn không mua được sản phẩm đó? Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra nếu bạn không thể thành công trong cuộc đàm phán hay thương vụ này là gì? Nếu bạn không có được nó, bạn sẽ thế nào?

Hãy chuẩn bị tinh thần trước rằng bạn sẽ không thể đạt được mục tiêu đang khao khát. Càng bình tĩnh với sự chuẩn bị tinh thần trước khả năng thất bại khi đàm phán bao nhiêu, bất kể bạn là người mua hay bán, bạn càng có khả năng cân nhắc và đưa ra được quyết định đúng đắn bấy nhiêu.

Kiểm soát cảm xúc

Tham lam là một cảm xúc khác có ảnh hưởng đáng kể đến tâm trí bạn. Suy nghĩ rằng mình sẽ có được một thứ gì đó chẳng vì mục đích gì, hay mua thứ gì đó với chi phí hoặc mức giá thấp hơn nhiều so với sự tưởng tượng của bản thân có thể làm méo mó cảm xúc của bạn, và khiến bạn khó có thể suy nghĩ thấu đáo. Suy nghĩ đó có thể ảnh hưởng đến khả năng ra quyết định duy lý của bạn.

Sợ hãi là cảm xúc nguy hiểm tiếp theo. Càng lo lắng về kết quả, bạn càng nóng lòng thực hiện những hành động có thể ảnh hưởng tiêu cực đến bạn. Đó là lý do tại sao sự điềm tĩnh trong quá trình trả giá hoặc đạt một kết quả nhất định khi đàm phán là cách thức tuyệt vời giúp xoa dịu cảm xúc của bạn.

Cảm xúc cuối cùng có thể khiến bạn đưa ra những quyết định tệ hại là sự *giận dữ*. Các nhà đàm phán tài năng thường lợi dụng nỗi sợ hãi hoặc sự giận dữ của người khác để giành được lợi thế và khiến đối phương đưa ra những quyết định bất lợi cho chính họ.

Luôn điềm tĩnh

Mỗi khi cảm thấy mình bị cảm xúc chi phối trong đàm phán, hãy "tạm dừng". Dành một chút thời gian để nghỉ ngơi, nếu cuộc đàm phán kéo dài, bạn có thể xin phép đi dạo hoặc uống một ly cà phê để tĩnh tâm. Nếu cuộc đàm phán không quá gấp gáp, bạn có thể hẹn đối phương trở lại sau bữa trưa hoặc đàm phán vào ngày khác. Tự ép mình đưa ra quyết định quan trọng hoặc đồng ý với những điều kiện đối phương đưa ra khi bạn đang quá căng thẳng, sẽ càng khiến bạn gặp bất lợi.

Hãy luôn tự nhủ :"Chuyện gì sẽ xảy ra?" Nếu thương vụ không thành hoặc đổ bể thì sao? Một doanh nhân thành đạt đã dìu dắt tôi trong giai đoạn đầu khởi nghiệp đã từng nói một điều mà có lẽ tôi sẽ không bao giờ quên. Mỗi khi tôi quá háo hức với một thương vụ tiềm năng nào đó, ông thường nhắc nhở tôi rằng: "Brian, các thương vụ cũng như những tuyến xe buýt. Luôn có những chuyến khác sắp đến. Đừng quá háo hức hay lo lắng về việc không bắt kịp chuyến này. Nếu mọi chuyện không suôn sẻ, thì hãy quên nó đi. Sắp có chuyến tiếp

theo rồi đấy."

Một người khác cũng đã từng nói với tôi rằng: "Đôi khi những thương vụ hời nhất lại là những thương vụ mà anh không hề bước chân vào."

Thực hành buông bỏ

Chìa khóa để kiểm soát cảm xúc là chuẩn bị tâm lý sẵn sàng. Hãy biết cách buông bỏ. Khi bước chân vào một cuộc đàm phán, hãy hít thật sâu. Cẩn trọng theo dõi cảm xúc của bản thân và giữ cho mình điềm tĩnh. Đừng để bạn bị cuốn vào cảm xúc hay có sự đồng nhất quá mạnh mẽ với bất kỳ thương vụ nào.

Khả năng giữ điềm tĩnh và buông bỏ hoàn toàn là chìa khóa để giữ được lập trường mạnh mẽ. Hãy nhớ rằng người càng dễ bị cuốn theo cảm xúc khi hướng đến mục tiêu là người có càng ít lợi thế.

Chương 09. Yếu tố thời gian trong các quyết định

Thời gian và thời cơ là những yếu tố then chốt giúp bạn có được một cuộc đàm phán hiệu quả. Bạn có thể có được thỏa thuận đàm phán tuyệt vời nếu biết cách chớp thời cơ.

Bí mật được tiết lộ

Ví dụ, bạn có thể có kế hoạch mua một chiếc xe mới. Trong thực tế, các nhân viên bán hàng thường phải đáp ứng những định mức doanh số nhất định mỗi tháng. Nếu bạn đến các đại lý bán xe trong ba tuần đầu tháng, chắc hẳn, những nhân viên này vẫn chưa phải chịu áp lực doanh số quá lớn. Vì vậy, rất có thể trong quá trình thương lượng, họ sẽ đưa ra mức giá cao và cứng nhắc nhất.

Thời gian tốt nhất để mua xe là hai hoặc ba ngày cuối cùng của tháng. Bạn có thể đến đại lý từ trước đó để lái thử và lựa chọn chiếc xe mà mình muốn mua. Nhưng hãy đợi cho đến hai hoặc ba ngày cuối cùng trước khi bước sang tháng mới để bắt đầu đàm phán giá cả, cũng như các điều khoản và điều kiện cuối cùng. Bạn sẽ luôn đạt được thương vụ tốt hơn, thậm chí "hời".

Cách đây vài năm, tôi có tổ chức một hội thảo bán hàng cho hơn 1.000 người. Tôi đã đề cập đến yếu tố tính toán thời cơ mua xe như một bình luận ngẫu nhiên với các khán giả. Thật không ngờ, có khoảng gần 100 nhân viên bán xe của các công ty khác nhau đang ngồi trong khán phòng. Họ đã tỏ thái độ rất giận dữ trước "tiết lộ" của tôi về thứ được coi là "bí kíp nghề nghiệp" của họ.

Hãy coi chừng cảm giác cấp thiết!

Có lẽ yếu tố quan trọng nhất khi tính toán thời cơ đàm phán lại liên quan đến cảm giác. Bạn càng khao khát đàm phán, lợi thế của bạn càng suy yếu. Những nhân viên và nhà đàm phán giỏi thường sử

dụng mọi phương tiện có thể để tạo ra cảm giác cấp thiết nhằm làm suy yếu khả năng đàm phán hiệu quả của khách hàng.

“Nếu chúng ta không thể thỏa thuận hôm nay, tôi e là các vị sẽ không có được mức giá thấp như thế này bởi toàn bộ các mức giá sẽ thay đổi vào sáng mai,” đó là một mẹo hay của các nhân viên bán hàng. Hoặc “chúng tôi có chương trình khuyến mại đặc biệt cho riêng sản phẩm này, nhưng nó sẽ kết thúc vào 5 giờ chiều nay. Sau đó, mức giá sẽ trở lại như cũ.”

Để đối phó với chiêu này, khi được yêu cầu đưa ra quyết định ngay lập tức, nếu không bạn sẽ mất một điều khoản hoặc điều kiện đặc biệt, hãy đáp lại đơn giản rằng: “Nếu phải ra quyết định ngay lập tức, tôi nghĩ là tôi sẽ từ chối. Nhưng nếu có cơ hội suy xét kỹ lưỡng đề nghị của anh, tôi rất có thể sẽ đồng ý.”

Trong giai đoạn đầu của lịch sử nước Mỹ, các đội cứu hỏa thuộc quyền sở hữu của tư nhân và họ chủ yếu là các tiệm giàu có trong vùng. Khi có nhà cháy, chủ nhà sẽ nhờ người chạy đến trạm cứu hỏa đề nghị cứu giúp càng nhanh càng tốt. Khi xe cứu hỏa đến, chủ xe cứu hỏa sẽ thương lượng với chủ nhà mức phí dập lửa. Như bạn có thể hình dung, chủ nhà lúc đó không ở vào vị thế có thể đàm phán có lợi cho mình. Chính bởi sự thiếu công bằng như thế nên về sau tất cả các trạm cứu hỏa đều do thành phố sở hữu và quản lý.

Đừng vội vàng ra quyết định

Một chiêu trò khác trong đàm phán nữa là “hối thúc”. Chiêu này thường được sử dụng khi đối phương tìm cách hối thúc bạn đưa ra quyết định trước khi có cơ hội suy nghĩ kỹ lưỡng về nó. Bất cứ khi nào bị hối thúc ra quyết định, bạn có thể đáp lại rằng: “Tôi cần thêm thời gian để suy nghĩ về quyết định này. Tôi sẽ cho anh biết câu trả lời sau.”

Trên thực tế, các nhà thương thuyết xuất sắc thường trì hoãn thời gian. Trì hoãn cũng là một dạng từ chối khéo. Càng trì hoãn đưa ra quyết định trong khi đối phương muốn nhanh chóng đi đến hồi kết, bạn càng có nhiều lợi thế. Trì hoãn đi đến thỏa thuận là một kỹ thuật tuyệt vời mà bạn có thể sử dụng để phòng vệ. Trì hoãn những quyết

định nghiêm túc ít nhất trong 24 giờ để suy nghĩ và cân nhắc kỹ hơn. Càng có thời gian suy nghĩ, khả năng ra quyết định đúng đắn của bạn càng cao. Nhờ đó, thỏa thuận cuối cùng sẽ hiệu quả hơn.

Xác lập và tránh các thời hạn

Một lời khuyên hữu ích khác liên quan đến thời gian và việc tính toán thời cơ là các thời hạn. Bất cứ khi nào có thể, hãy để đối phương có thời gian ra quyết định. Hãy nói với đối phương rằng nếu bạn không nhận được quyết định vào một thời gian hoặc một ngày cụ thể, mọi chuyện sẽ chấm dứt. Giá cả, các điều khoản và điều kiện sẽ thay đổi. Bạn sẽ bán sản phẩm hoặc dịch vụ cho người khác.

Herb Cohen, một bậc thầy về đàm phán và cũng là một chuyên gia đào tạo đàm phán, đã kể về bài học giá trị mà ông đã học được khi mới được đề bạt làm quản lý.

Khi đó, ông được cử sang Nhật Bản đàm phán một hợp đồng sản xuất lớn. Giao dịch tiềm năng này rất quan trọng với công ty cũng như bản thân ông trên cương vị nhà quản lý trẻ.

Khi ông đến Nhật, các đối tác chủ nhà đón ông bằng xe limousine về khách sạn và nói rằng họ sẽ lo liệu mọi thứ trong suốt chuyến thăm bởi ông là khách mời danh dự của họ. Họ hỏi ông thông tin về vé máy bay để biết khi nào ông sẽ rời đi và sắp xếp đưa ông ra sân bay lúc đó. Vì thế, họ biết ông có 6 ngày lưu lại ở Nhật.

Suốt 5 ngày đầu tiên, họ hào phóng thết rượu và mời ông ăn tối. Họ đưa ông tới nhà máy và dẫn ông đi tham quan xung quanh. Nhưng họ không nói gì về thương vụ. Bởi đối tác cư xử rất nhã nhặn nên ông cũng đáp lại một cách lịch sự hết mức có thể. Đến ngày thứ 6, họ vẫn chưa có động tĩnh gì về việc đàm phán nghiêm túc. Cuối cùng, các chi tiết quan trọng đã được đàm phán trên xe khi ông trên đường ra sân bay trở về. Ông đã phải miễn cưỡng đồng ý với một thỏa thuận tệ hơn nhiều so với thỏa thuận mà lẽ ra ông có thể đạt được nếu nhận ra rằng họ đang dùng thời gian để dồn ông vào thế khó.

Quy tắc 80/20 trong đàm phán

Khi đàm phán và tính toán thời cơ, quy tắc 80/20 cũng có một ý nghĩa đặc biệt nào đó. Theo quy tắc này, 20% nội dung cuối cùng của bất kỳ cuộc đàm phán nào cũng liên quan đến 80% vấn đề quan trọng và giá trị của toàn bộ giao dịch. 80% nội dung đầu tiên của một cuộc đàm phán sẽ chỉ liên quan đến 20% vấn đề cần được quyết định.

Bạn phải chấp nhận thực tế rằng 80% thời gian đầu tiên của cuộc thảo luận sẽ xoay quanh những vấn đề không trọng yếu. Chỉ đến khi gần kết thúc cuộc đàm phán, thời gian sắp hết, bạn mới ngồi xuống, thảo luận và cuối cùng đồng ý với những vấn đề quan trọng cần xem xét nhiều nhất lúc đó.

Những gì tôi đã học được sau nhiều năm là sự kiên nhẫn trong giai đoạn đầu tiên của cuộc đàm phán. Vội vã sẽ chẳng ích gì. Nếu bạn có hai giờ để thảo luận một giao dịch thì những nội dung quan trọng nhất sẽ được quyết định vào 30 phút cuối. Vì vậy, hãy kiên nhẫn!

Chương 10. Hiểu mình muốn gì

Thật ngạc nhiên khi có rất nhiều người bước vào đàm phán mà không biết chính xác mình muốn đạt được điều gì. Họ thường vội vàng nghĩ ra các mục tiêu và mong muốn của mình trong quá trình tiến hành đàm phán. Đó là lý do họ dễ dàng bị gây sức ép, thuyết phục và lôi kéo mua hoặc bán với mức giá cao hơn hoặc thấp hơn.

Trong tình huống khó khăn này, hãy suy nghĩ thật kỹ lưỡng về kết quả lý tưởng mà bạn mong muốn đạt được. Hãy tự nhủ: "Nếu cuộc đàm phán này diễn ra suôn sẻ, tôi sẽ đạt được điều gì?"

Hãy vạch chúng ra giấy. Viết và mô tả tất cả những điều bạn mong muốn. Những người biết chính xác mình muốn gì và viết được điều đó ra sẽ có ưu thế hơn hẳn những người còn mơ hồ và không chắc chắn khi bước vào đàm phán.

Thảo luận với người khác

Bất cứ khi nào có thể, hãy thảo luận về cuộc đàm phán sắp tới với người khác và giải thích chi tiết về kết quả lý tưởng mà bạn mong đợi. Việc thảo luận với người khác và viết các suy nghĩ ra giấy không có nghĩa là bạn sẽ nhận được sản phẩm hay dịch vụ miễn phí hay đạt được mục tiêu khiến người khác ở vào thế bất lợi. Bằng việc suy nghĩ thấu đáo về cuộc đàm phán, bạn sẽ có nhiều khả năng đi đến một kết quả có lợi hơn cho cả hai bên, theo đó khiến cả bạn và đối phương đều thỏa mãn.

Như một phần của quá trình chuẩn bị tâm lý này, hãy xác định mức giá mà bạn sẽ trả để có được kết quả lý tưởng. Bạn sẵn sàng cho đi hay nhượng bộ điều gì để có được thứ mình muốn trong cuộc đàm phán này?

Kết quả tốt nhất, trung bình và tệ nhất

Hãy nghĩ đến ba cấp độ kết quả có thể xảy ra: Tốt nhất, trung bình và tệ nhất. Khi tham gia vào một cuộc thương lượng, bạn nên tính trước ba kết quả này và nhắm mục tiêu vào mức giá và những điều khoản tốt nhất ngay từ khi bắt đầu.

Thông thường, bạn sẽ ngạc nhiên với những gì xảy ra khi bắt đầu với mức giá bán cao nhất hay mức giá mua thấp nhất có thể. Do những yếu tố nằm ngoài khả năng kiểm soát của bạn, đôi khi đối phương sẽ đồng ý với bạn ngay lập tức và bạn chẳng cần thương lượng thêm nữa.

Kết quả trung bình là kết quả mà bạn có thể chấp nhận được và kết quả khả dĩ thứ ba là kết quả tệ nhất có thể xảy đến. Nếu bạn nhượng bộ, chấp nhận kết quả tệ nhất, đó sẽ là mức tối thiểu mà bạn đồng ý tiếp tục tiến hành giao dịch. Nó được gọi là“vị thế rút lui tối thượng”. Bạn sẽ lùi lại đến mức này dù chẳng thích thú gì, đó là mức thấp nhất mà bạn đồng ý đi tiếp trước khi bỏ đi. Hãy xác định thật rõ từ trước mức thấp nhất mà bạn có thể chấp nhận, để có sự chuẩn bị về tinh thần.

Bắt đầu từ trên xuống (hay từ dưới lên)

Khi đàm phán, bạn thường bắt đầu tiến hành thương lượng từ đâu? Bạn sẽ bắt đầu ở mức cao hơn một chút so với kết quả tối ưu hay lý tưởng nhất của mình. Bạn có thể phải nhượng bộ trong quá trình đàm phán và cuối cùng kết thúc ở mức thấp hơn, nhưng hãy luôn mở đầu bằng mức tốt nhất mà bạn muốn đạt được.

Các nhà đàm phán của những công ty nổi tiếng đều sử dụng chiến thuật này. Trong các cuộc đàm phán hợp đồng của công ty, nhà đàm phán thường bắt đầu với yêu cầu tăng 50% mức lương một năm, cộng thêm những cải thiện về chế độ chăm sóc sức khỏe, lương hưu và các đãi ngộ khác. Họ đưa ra những đề nghị này như là yêu cầu tối thiểu cho hợp đồng mới.

Đến khi tình hình lắng dịu, họ chấp nhận mức tăng lương 5% trong 2 năm và không kèm theo cải thiện nào trong kế hoạch chăm sóc sức khỏe hay lương hưu. Sau đó, họ quay sang các thành viên trong công đoàn và tung hô nó như một chiến thắng lớn lao.

Hãy suy nghĩ trước về vị thế của bạn trong những trường hợp tốt nhất, trung bình và tệ nhất, để hiểu rõ mình muốn gì và sẽ không chấp nhận gì. Sau đó, hãy bắt đầu với kết quả lý tưởng và đàm phán lên (hoặc xuống) từ điểm khởi đầu đó.

Chương 11. Dự án đàm phán Harvard

Đội ngũ giảng viên và nhân viên của Đại học Harvard đã nghiên cứu hàng ngàn cuộc đàm phán lớn, nhỏ trong hoạt động kinh doanh cũng như chính trị quốc gia và quốc tế. Họ xác định được bốn thành tố chủ chốt làm nên một cuộc đàm phán thành công. (Toàn bộ Dự án Đàm phán Harvard được trình bày trong cuốn *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*[(2)] của Roger Fisher, William Ury và Bruce Patton).

1. *Con người*. Chìa khóa để đàm phán thành công là tách biệt tính cách của đối phương ra khỏi vấn đề trước mắt. Hãy luôn điềm tĩnh. Tập trung tâm trí và đôi mắt của bạn vào chủ đề của cuộc đàm phán, đừng để bản thân đi chệch khỏi mục tiêu bởi tính cách của người đó, bất kể chúng tích cực hay tiêu cực.

2. *Lợi ích*. Hãy bắt đầu cuộc đàm phán bằng cách xác định rõ lợi ích hay nhu cầu của các bên trong cuộc đàm phán. Trước khi thảo ra danh sách những điều bạn muốn, hãy viết danh sách những điều bạn đang cố gắng đạt được. Sau đó, quyết định xem bạn sẽ phải đạt được những gì khi đàm phán để hoàn thành mục tiêu của mình.

3. *Khi ngồi lại với đối phương và thậm chí trước đó, hãy dành thời gian xác định thật rõ những điều mà đối phương mong muốn và cần đạt được trong cuộc đàm phán*. Hãy hỏi họ: "Nếu cuộc thảo luận này tốt đẹp, theo tính toán của các anh, chúng ta sẽ đạt được kết quả gì?"

4. *Các tùy chọn*. Trước khi tranh luận về các vấn đề khác nhau, hãy lên tùy chọn cho những khía cạnh mà có thể bạn không đồng ý. Hãy đưa ra một số khả năng. Brainstorming để xây dựng các phương án thay thế. Bạn có thể sử dụng bản đồ tư duy, một chiếc bảng trắng hoặc một chiếc bảng trượt để làm việc này.

5. *Các tiêu chí*. Thành tố này thường được gọi là "các điều kiện giới hạn". Trước khi đàm phán, hãy đồng ý đặt cơ sở cho kết quả hoặc kết luận dựa trên một số tiêu chí mục tiêu. Làm thế nào bạn có

thể xác định được liệu mình có đạt được thương vụ có lợi cho cả hai bên hay không? Bạn đang cố tránh điều gì, mong muốn đạt được gì hay bảo vệ điều gì?

Khi đã xác định rõ những gì cần đạt được trong cuộc đàm phán để cả hai bên đều hài lòng, hãy so sánh các tùy chọn và kết luận này với kết quả mà bạn mong muốn đạt được. Hãy nói rằng: "Một thỏa thuận tốt sẽ đáp ứng điều kiện này. Nó sẽ mang lại cho chúng tôi kết quả kia. Nó sẽ thực hiện được mục tiêu nọ." Nói cách khác, bạn phải nói rõ đâu là thỏa thuận có lợi cho cả bạn và đối phương.

Cuối cùng, hãy xem xét và thảo luận về những cách thức có thể giúp bạn thực hiện được các nhu cầu và lợi ích để đáp ứng tiêu chí mục tiêu hoặc điều kiện giới hạn mà bạn đã xác lập.

Đây là quy trình đàm phán hiệu quả, giúp bạn tập trung vào mục tiêu và tránh bị chệch hướng bởi tính cách của đối phương và các vấn đề hữu hình khác.

Chương 12. Chuẩn bị là yếu tố cốt yếu

Sự chuẩn bị là biểu hiện đích thực của một người chuyên nghiệp. 80% thành công của cuộc đàm phán, nếu không muốn nói là nhiều hơn, được quyết định bởi sự chuẩn bị của bạn trước khi cuộc nói chuyện đầu tiên diễn ra.

Hãy bắt đầu bằng cách xem xét chủ đề của cuộc đàm phán: Bạn sẽ nói về chuyện gì? Mục đích của cuộc đàm phán này là gì? Xác định rõ những gì bạn muốn đạt được và những vấn đề sẽ được nêu ra trên bàn đàm phán.

Mục tiêu hoặc mục đích của bạn trong cuộc đàm phán này là gì? Bạn muốn đạt được điều gì khi bước chân vào cuộc đàm phán này? Càng hiểu rõ mục tiêu của mình bao nhiêu, bạn càng nhanh chóng đạt được chúng, và vì thế càng dễ dàng truyền tải chúng tới đối phương bấy nhiêu.

Có tùy chọn có nghĩa là có tự do

Việc có sẵn các tùy chọn dự phòng sẽ là người bạn đồng hành đắc lực giúp bạn đạt được thỏa thuận tốt nhất trong bất kỳ cuộc đàm phán nào. Càng có nhiều tùy chọn, bạn càng được tự do đưa ra được những quyết định tốt nhất.

Nếu thiếu sự chuẩn bị, lựa chọn duy nhất của bạn trong cuộc đàm phán là đồng ý với những gì mà đối phương đưa ra. Việc đó chẳng khác nào hai tay của bạn bị trói. Nhưng nếu có nhiều tùy chọn, hay nhiều hướng đi, bạn sẽ có được sức mạnh, quyền uy và đà thương lượng đáng gờm. Hãy xây dựng trước nhiều phương án lựa chọn và thảo chúng sẵn ra giấy. Đừng quên suy nghĩ kỹ lưỡng về chúng trước khi cuộc đàm phán bắt đầu.

Không ngừng phát triển thêm các tùy chọn

Luôn có sự chuẩn bị và tìm hiểu để tìm ra bất kỳ nguồn sản phẩm

hoặc dịch vụ nào khác có thể mang lại cho bạn thêm các tùy chọn. Tìm hiểu về mức giá mà bạn nên trả, thời gian cũng như ngày tháng chuyển phát. Khi có trong tay nhiều lựa chọn, bạn có thể bước vào cuộc đàm phán với sự điềm tĩnh và thoải mái, cho phép bạn sử dụng quyền uy từ sự điềm tĩnh trong suốt cuộc đàm phán. Khi có sẵn một tập các tùy chọn, bạn có toàn quyền tự do chấp nhận hoặc từ chối các điều khoản và điều kiện của đối phương. Và đương nhiên, bạn sẽ thắng thế trong việc đạt được thỏa thuận theo ý muốn.

Tìm hiểu mọi điều có thể

Một trong những khâu thiết yếu của quá trình chuẩn bị là tìm hiểu về những người mà bạn sẽ đàm phán. Hiện nay, công cụ tốt nhất để làm việc này là Internet, đặc biệt là Google. Chỉ với vài cú nhấp chuột, bạn sẽ kinh ngạc với vô số kết quả gửi về.

Thường thì bạn sẽ biết những người từng đàm phán hoặc hợp tác với đối phương. Hãy gọi điện cho họ, giải thích cho họ nghe về tình huống của bạn và hỏi xin lời khuyên. Đôi khi, một lời khuyên hoặc một chia sẻ sâu sắc có thể mang lại cho bạn lợi thế đáng kể trong cuộc đàm phán sắp tới.

Hãy gọi vài cuộc điện thoại

Tôi có một người bạn từng cân nhắc mua lại một công ty sản xuất. Công ty này có một dòng sản phẩm đặc biệt phù hợp với công ty của anh. Người chủ công ty ra giá chừng vài triệu đô-la, cộng thêm những điều khoản và điều kiện cứng nhắc sau cuộc mua bán.

Bạn tôi đã gọi đến giám đốc ngân hàng mà mình đang hợp tác, và hỏi xem ông ta có biết ai ở ngân hàng đối tác không. Các giám đốc ngân hàng thường biết nhau, và anh đã nối máy với vị giám đốc ngân hàng của phía ông chủ đang cần bán công ty sản xuất nọ. Anh phát hiện ra công ty này đang gặp khó khăn nghiêm trọng về tài chính; nếu trong vài ngày tới ban quản lý không tìm được người mua hoặc nguồn vốn mới, công ty sẽ phải đóng cửa.

Với thông tin này, bạn tôi có thể ngồi xuống thảo luận cùng người

chủ công ty hay đòi hỏi và đang gặp sóng gió kia để thương thảo một thỏa thuận có lợi. Cuối cùng, anh có thể mua lại công ty đó mà không phải trả trước, tiếp nhận khoản nợ hiện tại, và trả cho người chủ một phần lợi nhuận thu được từ hoạt động kinh doanh.

Đặt câu hỏi về các giả định

Peter Drucker từng viết "những giả định lầm lạc là gốc rễ của mọi thất bại."

Giả định thiếu chính xác là một trong những lý do chủ yếu gây ra sự bất đồng và hiểu lầm trong đàm phán. Phần lớn thời gian của một cuộc đàm phán dành để giải quyết những giả định sai lệch nào đó.

Trước khi bắt đầu đàm phán, hãy đặt câu hỏi: "Giả định của tôi là gì?" Cụ thể hơn là: Giả định *hiển nhiên* của bạn là gì? Giả định *ngầm ẩn* của bạn là gì? Giả định *hiển nhiên* và giả định *ngầm ẩn* của đối phương là gì? Đối phương có đang giả định rằng bạn thật sự muốn bước vào thỏa thuận này không? Họ đang giả định rằng bạn thờ ơ, thân thiện hay thù địch? Họ đang giả định rằng bạn là người dễ hay khó thỏa thuận?

Kiểm tra giả định

Quan trọng hơn là, giả định của bạn có thể sai không? Sẽ thế nào nếu chúng sai? Nếu giả định chính của bạn khi bước vào cuộc đàm phán này sai, bạn sẽ phải thay đổi yêu cầu hay vị thế của mình như thế nào?

Một trong những giả định mà chúng ta có khi bước vào một cuộc đàm phán là đối phương thật sự muốn chốt được thỏa thuận. Thế nhưng, đôi khi điều này lại không đúng. Có những người đàm phán với bạn chỉ để cải thiện vị thế đàm phán của họ trước khi tham gia vào thỏa thuận với đối tác thật sự. Họ chỉ muốn đàm phán với bạn để tìm ra thỏa thuận tốt nhất mà họ có thể đạt được trước khi thực hiện thỏa thuận mong muốn với người khác.

Vì vậy, hãy nghĩ cách làm rõ giả định của bạn cũng như đối

phương trước khi dấn sâu vào cuộc đàm phán.

Xác định các vấn đề chính

Cuối cùng, khi chuẩn bị cho cuộc đàm phán, hãy đặt câu hỏi: Vấn đề cốt yếu là gì? Nhu cầu và mong muốn của chúng tôi khác nhau ra sao? Khía cạnh nào sẽ có bất đồng hoặc mâu thuẫn? Những chi tiết nào cần được thảo luận và giải quyết?

Càng chuẩn bị kỹ lưỡng cho cuộc đàm phán, bạn càng có lợi thế và có thể đạt được thỏa thuận tốt hơn. Để có được sự chuẩn bị này, hãy tiến hành hiệu quả quá trình tìm hiểu tiền khả thi của bạn. Tìm hiểu các dữ kiện thực tế, chứ không phải dữ kiện giả định.

Chương 13. Xác định rõ vị thế của bạn và đối phương

Hãy bắt đầu từ vị thế của bạn – bạn bắt đầu từ đâu, hiện tại bạn đang ở điểm nào và liệu bạn sẽ đồng ý ở mức độ nào. Chúng là các tiêu chí, là "điều kiện giới hạn" như đã nói trong chương Dự án đàm phán Harvard. Chúng là những rào cản, giới hạn, những yếu tố mà bạn phải đương đầu và giải quyết trong cuộc đàm phán.

Vị thế của bạn bao gồm kết quả tốt nhất và tệ nhất, cộng thêm khoảng giá và điều kiện tối đa hay tối thiểu mà bạn có thể chấp nhận khi đạt được thỏa thuận.

Sự rõ ràng là trên hết

Điều kiện tiên quyết của bạn để có một cuộc đàm phán thành công là gì? Bạn phải thu về những gì từ quá trình này xứng đáng với phần công sức và thời gian bạn đã bỏ ra? Đâu là điều quan trọng nhất mà bạn không được từ bỏ dù có chuyện gì xảy ra? Và bạn sẵn lòng từ bỏ thứ gì để đạt được kết quả như ý?

Bạn có thể đòi hỏi hoặc đưa ra kiểu nhượng bộ nối tiếp nào? Trong đàm phán, không bao giờ được phép nhượng bộ nếu không yêu cầu bên kia đáp lại tương tự. Nếu từ bỏ một điều bất kỳ trong cuộc đàm phán mà không đòi hỏi thứ đối phương hồi đáp, họ sẽ coi đây là dấu hiệu thể hiện điểm yếu của bạn và buộc bạn phải nhượng bộ thêm nữa.

Biết mình đang thỏa thuận điều gì?

Điều mà đối phương mong muốn đạt được từ cuộc đàm phán này là gì? Từ đó, hãy nỗ lực hết sức có thể đồng thời xem xét hạn mức tối thiểu và tối đa của đối phương.

Cách đây không lâu, tôi có một cuộc đàm phán thuê văn phòng. Khi phân tích trước đàm phán sau khi đã tìm hiểu thông tin, tôi phát hiện ra rằng người chủ chỉ có thể cho thuê khu văn phòng đó với những điều khoản và điều kiện nhất định. Anh ta phải đạt được một khoản nhất định trong hợp đồng thuê, nếu không ngân hàng giữ thế chấp sẽ không thông qua hợp đồng thuê đó. Với thông tin này, tôi biết điều cần nhất với người chủ này nằm trong khoảng giới hạn cụ thể nào.

Người chủ có thể thương thảo nhiều yếu tố trong hợp đồng thuê. Nhưng số tiền thuê cơ bản lại do bên giữ thế chấp kiểm soát. Tôi có thể thảo luận về số tiền khấu trừ, về không gian giữ xe, v.v... với người chủ, nhưng tiền thuê phải đạt con số tối thiểu. Nếu không hợp đồng sẽ không được thông qua.

Tôi cũng biết chủ tòa nhà đang gặp phải một số khó khăn nhất định về tài chính và để giữ được tòa nhà, anh buộc phải cho thuê hơn 80% tòa nhà trong thời gian ngắn. Việc hiểu rõ những yêu cầu cấp bách của chủ tòa nhà giúp tôi có thể đàm phán được hợp đồng thuê tốt hơn, với những điều khoản có lợi về quyền sở hữu, chi phí cho khu vực chung và khu đỗ xe cho nhân viên của mình.

Đặt mình vào vị trí của đối phương

Một trong những cách hay nhất để cải thiện kết quả của bất kỳ cuộc đàm phán nào là tranh luận dựa trên lập trường của đối phương trước khi bắt đầu xây dựng lập trường của riêng mình.

Ở trường luật, các sinh viên thường được hướng dẫn sử dụng lập trường của đối phương và đưa ra lý lẽ hoàn chỉnh dựa trên lập trường đó như thể họ đang ủng hộ đối phương. Họ chỉ chuẩn bị lý lẽ của riêng mình sau khi lường trước hướng đi của đối phương.

Kỹ thuật tương tự cũng có thể mang lại cho bạn cái nhìn rõ ràng hơn về những điều bạn sẽ thảo luận với đối tác trên bàn đàm phán, cũng như cho phép bạn dự liệu những điều mà họ sẽ đòi hỏi và sức thuyết phục trong luận điểm của họ.

Hãy biết cách đảo ngược tình huống trước khi bắt đầu. Đặt bạn

vào vị thế của đối phương. Hãy hình dung bạn là đối phương và bạn muốn có được thỏa thuận tốt nhất có thể từ cuộc đàm phán này. Nếu là đối phương, bạn sẽ đòi hỏi điều gì? Vị thế của bạn có điểm mạnh và điểm yếu gì? Điều gì quan trọng, điều gì không?

Những bài học từ các cuộc đàm phán hợp đồng thuê bất động sản

Lần nọ, khi đàm phán hợp đồng thuê văn phòng mới, tôi gặp phải một chủ sở hữu khó tính và hay đòi hỏi. Điểm yếu của tôi là muốn có được sự tiện lợi khi tiếp tục thuê văn phòng hiện tại, nhưng tôi không muốn bị trói buộc vào một hợp đồng với thời hạn 5 năm. Tôi có quyền linh hoạt chuyển sang một không gian rộng hơn hoặc nhỏ hơn bất cứ khi nào.

Trước khi đàm phán, tôi đã viết ra tất cả những gì mà tôi nghĩ chủ tòa nhà sẽ đòi hỏi. Danh sách của tôi gồm khoảng 20 khoản mục. Sau đó, tôi thảo ra các yêu cầu đàm phán trên một tờ giấy khác.

Tới tận ngày nay, khi nghĩ lại, tôi vẫn không khỏi ngạc nhiên với thương vụ tuyệt vời mà mình có thể đàm phán được bằng cách suy nghĩ thật thấu đáo về vị thế của chủ tòa nhà. Thay vì mất nhiều giờ thảo luận, chỉ trong vòng 30 phút, chúng tôi đã có thể giải quyết tất cả các vấn đề.

Suy nghĩ thấu đáo từ trước

Trong mỗi cuộc đàm phán được sử dụng kỹ thuật này, tôi luôn thu được kết quả giống nhau. Tôi luôn có được thỏa thuận tốt cho mình và tạo ra được tình thế đôi bên cùng có lợi. Hãy nhớ rằng, trong một cuộc đàm phán, mỗi bên đều có những vấn đề quan trọng cần ưu tiên hàng đầu và những vấn đề khác có mức độ quan trọng trung bình hoặc thấp hơn. Lý do khiến một cuộc đàm phán thành công là cả hai bên đều có khả năng đạt được mục tiêu quan trọng nhất của mình trong khi nhượng bộ ở những mục tiêu kém quan trọng hơn. Bằng cách phác thảo ra mọi mục tiêu lớn nhỏ trước khi bắt đầu đàm phán, bạn sẽ có cái nhìn rõ ràng hơn, đàm phán với hiệu quả cao hơn và có

được thỏa thuận tốt hơn.

Kết quả lý tưởng cho tất cả

Cách đây một vài năm, tôi bay tới New York để đàm phán một hợp đồng mang lại doanh thu lên tới hàng trăm ngàn đô-la. Tôi cũng đã thảo ra giấy đúng những gì mà giải pháp lý tưởng sẽ đem đến cho tôi.

Tôi và đối tác đã dành cả một ngày để đàm phán các điều khoản trong hợp đồng. Thay vì bắt đầu ngay với bản hợp đồng tôi đã hỏi đối tác: "Nếu cuộc thảo luận này thành công, kết quả lý tưởng nhất bên anh đạt được là gì?"

Họ có chút ngạc nhiên với câu hỏi này nhưng vẫn trả lời rất thành thật. Nếu cuộc đàm phán này diễn ra suôn sẻ, nó sẽ được thực hiện với mức giá này và những điều khoản này, những điều mà họ vốn không dự định nói ra. Họ cứ ngỡ rằng kết quả đó sẽ lý tưởng cho cả hai bên.

Ngược lại, tôi nói cho họ kết quả lý tưởng đối với tôi, chúng không khác nhiều so với mục tiêu của họ trong cuộc đàm phán. Chúng tôi nhanh chóng đồng ý về các chi tiết nhỏ và sau đó chốt các vấn đề lớn. Thay vì phải mất 8 giờ, toàn bộ cuộc thảo luận kéo dài chưa đầy 2 tiếng và cả hai bên đều thoải mái ra về.

Chương 14. Luật số 4

Khi xem xét hàng ngàn cuộc đàm phán, từ đơn giản cho đến phức tạp, chúng ta nhận thấy tất cả thường chỉ xoay quanh bốn vấn đề cốt yếu. Đôi khi, trong các cuộc đàm phán, có thể phát sinh nhiều vấn đề hơn nhưng theo quy luật này, con số thường chỉ là bốn. Nhiệm vụ của bạn là suy nghĩ thật thấu đáo và xác định 4 vấn đề tiềm năng của cả bạn và đối phương và bạn có thể làm gì để xử lý chúng hiệu quả.

Mỗi cá nhân đều có một vấn đề *cốt yếu*, quan trọng nhất, kèm theo đó là ba vấn đề *nhỏ* hơn, cũng quan trọng nhưng không quan trọng bằng vấn đề cốt yếu kia.

Chẳng hạn, khi bạn mua một ngôi nhà, mối quan tâm đầu tiên của bạn sẽ là bản thân ngôi nhà – thiết kế, độ hấp dẫn và tình trạng của ngôi nhà. Sau đó, bạn sẽ quan tâm đến giá cả, tình hình tài chính và các điều khoản, những gì được gộp vào thương vụ, liên quan đến việc sau khi chuyển đến và các chi tiết khác nữa. Một ví dụ khác là khi bạn mua một chiếc xe mới, vấn đề chính của bạn thường là mẫu xe, màu sắc và kích cỡ. Nhưng vì bạn có thể mua chiếc xe đó ở nhiều đại lý khác nhau, nên chủ đề để đàm phán sẽ là giá cả, mức chiết khấu khi bán xe cũ đổi xe mới, phụ tùng và/hoặc điều khoản thanh toán. Khi bạn đã quyết định mua một chiếc xe cụ thể, vấn đề chính của bạn có thể sẽ là tổng giá tiền của nó. Sau đó, bạn sẽ đàm phán về mức chiết khấu nếu bán chiếc xe hiện tại, các phụ tùng, lãi suất cũng như điều khoản thanh toán.

Thế bí trong đàm phán

Trong một cuộc đàm phán, mỗi bên đều có vấn đề quan trọng nhất. Nếu mối quan tâm cốt yếu của cả hai bên đều là một vấn đề, việc đàm phán hoặc đi đến một thỏa thuận chung sẽ gặp khó khăn. Ví dụ, từ năm 1947 ở Trung Đông đã có nhiều cuộc đàm phán diễn ra giữa người Israel và người Palestine. Vấn đề chính đối với cả hai phía là lãnh thổ và sự tồn tại của nhà nước Israel. Vấn đề số một của Israel là tiếp tục duy trì sự tồn tại của nhà nước. Vấn đề hàng đầu của người

Palestine là xóa bỏ nhà nước Israel. Vì lẽ đó, khi những vấn đề trên vẫn là lập trường cốt yếu của cả hai bên, dù có tiến hành đàm phán hàng chục năm nữa, họ cũng không thể đạt đến giải pháp khả thi nào.

Vấn đề cốt yếu của bạn

Luật số 4 là công cụ có ý nghĩa tinh thần to lớn trong đàm phán. Nó mang lại cho bạn sự rõ ràng. Bằng cách xác định vấn đề cốt yếu của mình và của đối phương, bạn có thể có được hiểu biết có lợi cho hai bên, trong đó hai phía đều đạt được điều quan trọng nhất mà mình mong muốn từ cuộc đàm phán. Sau đó, hai bên có thể đàm phán và nhượng bộ ở những vấn đề ít trọng yếu hơn.

Điều cuối cùng về Luật số 4 đó là, có vẻ như vấn đề cốt yếu với cả hai bên là những vấn đề sẽ đạt được thỏa thuận vào phút cuối. Quy tắc 80/20 vốn rất hiệu quả trong đàm phán. 20% thời gian cuối cùng của cuộc đàm phán thường được sử dụng để giải quyết 80% những vấn đề quan trọng nhất đang được thảo luận.

Đồng ý về những vấn đề không gây tranh cãi

Trong phần trước, tôi đã kể cho bạn nghe về cuộc đàm phán thuê văn phòng, bao gồm một bản thỏa thuận dài với 52 khoản mục thay đổi. Những gì tôi phát hiện ra khi đàm phán kiểu thỏa thuận này nằm ở kỹ thuật hoặc chiến thuật hết sức hiệu quả sau: Xem xét toàn bộ thỏa thuận, từ đầu chí cuối, sau đó thảo luận về mọi điều khoản, điều kiện và vấn đề khác biệt về quan điểm hoặc mong muốn.

Bạn sẽ thấy rằng cả bạn và đối phương sẽ đồng ý với khoảng 80% các điều khoản và điều kiện trong hợp đồng bất kể tầm mức của chúng. Khi có một điều khoản hay điều kiện nào đó gây ra sự bất đồng, bạn hãy đồng ý tạm bỏ qua và xem xét tiếp đến những mục kế tiếp. Khi đã đọc hết bản thỏa thuận, hãy lướt lại một lần nữa, từ đầu chí cuối và chuyển sang tháo gỡ các vấn đề còn tồn tại trước đó. Trong lần xem lại thứ hai này, bạn sẽ tìm cách nhượng bộ, thỏa hiệp và trao đổi để giải quyết những vấn đề còn lại. Tuy vậy, vẫn sẽ có những vấn đề phải để lại lần nữa, chưa thể giải quyết.

Nếu cần, bạn có thể xem lại thỏa thuận lần thứ ba, hoặc lần thứ tư. Đến một thời điểm nhất định, bạn sẽ bắt gặp "vấn đề thứ tư cuối cùng." Bạn sẽ đến giai đoạn còn lại bốn vấn đề, trong đó có một vấn đề là cốt yếu và ba vấn đề nhỏ hơn cần giải quyết. Đây là lúc bạn sẵn sàng tiến hành đàm phán nghiêm túc.

Các điều khoản lao động

Khi bạn ứng tuyển vào một vị trí mới, cuộc đàm phán về lương và chế độ đãi ngộ có thể ảnh hưởng lớn đến thu nhập, sự vui vẻ và hài lòng của bạn với công việc trong những năm về sau. Hầu hết mọi người nghĩ rằng mối quan tâm chính của họ là thỏa thuận được mức lương cao nhất có thể ngay từ đầu. Nhưng nhiều công ty lại có những hạn mức về số tiền có thể trả cho một công việc nhất định. Thông thường, chủ lao động sẽ không thể đáp ứng được mong muốn về mức lương bạn đưa ra. Trong trường hợp này, bạn phải "sang số". Hãy đàm phán thêm về các đãi ngộ như: quyền sử dụng xe công ty, kế hoạch chăm sóc sức khỏe tốt hơn, thời gian nghỉ nhiều hơn quy định của pháp luật, giờ làm việc linh hoạt hơn và những chi tiết quan trọng khác.

Một trong những chiến lược tốt nhất là đồng ý với mức lương đưa ra khi thấy chủ lao động thiếu linh hoạt và đồng ý với những việc bạn cần làm hoặc thực hiện để được tăng lương. Quan trọng là bạn phải thuyết phục được chủ lao động đồng ý xét lại hợp đồng trong 90 ngày; nếu bạn đạt được những tiêu chí nhất định, bạn sẽ được tăng lương. Đây là chiến lược đàm phán hay và nên sử dụng khi bạn sắp tiếp nhận bất kỳ công việc mới nào.

Chương 15. Sức mạnh của gợi ý trong đàm phán

Con người chịu ảnh hưởng to lớn từ môi trường và sức mạnh gợi ý ngầm ẩn ở những người và tình huống bao quanh họ.

Có đến 95% suy nghĩ, cảm giác và hoạt động ra quyết định của bạn chịu ảnh hưởng hoặc bị kiểm soát bởi môi trường xung quanh mình. Nhiệm vụ của bạn là nhận thức được những ảnh hưởng mang tính gợi ý xung quanh mình và tác động của chúng đến suy nghĩ của bạn cũng như đối phương. Sau đó, hãy làm bất kỳ việc gì có thể để kiểm soát những thành tố đó.

Ví dụ như việc chọn địa điểm đàm phán. Địa điểm diễn ra đàm phán có tác động rất lớn đến những điều khoản và điều kiện được thông qua. Khi bạn ngồi trong văn phòng của đối phương, vô tình bạn sẽ phải chịu phần nào thua thiệt trong cuộc đàm phán. Bạn mất đi lợi thế tâm lý vì bạn đang ở ngoài vùng an toàn của mình, còn đối phương đang vững vàng yên vị trong khu vực của họ. Đối phương tự tin hơn, cảm giác bản thân có quyền uy hơn, còn bạn thì không hoặc nếu có cũng bị đối phương lấn át.

Thay đổi địa điểm

Bạn thường thấy rằng trong các cuộc đàm phán nghiêm túc, chẳng hạn như: quan hệ công đoàn/giới quản lý và đặc biệt là trong các thỏa thuận kinh doanh vô cùng phức tạp, các bên sẽ đồng ý tới một địa điểm riêng biệt, trung lập, nằm ngoài vùng an toàn của cả hai. Điều này đặt hai bên vào một thế đứng ngang bằng về mặt tâm lý cũng như các tác động của môi trường. Một việc đơn giản như đề nghị thảo luận về vấn đề cần giải quyết tại quán cà phê hay tại một nhà hàng nào đó cũng là một gợi ý hay hơn thảo luận cùng vấn đề đó tại trụ sở của đối phương, thậm chí bất kỳ bối cảnh nào khác mà đối phương có lợi thế tâm lý.

Quyền uy từ tính cách

Tính cách cũng là một thành tố gợi ý khác. Kiểu tính cách tốt nhất trong đàm phán là *thấu cảm, ấm áp* và *thân thiện*. Càng cảm thấy thoải mái với đối phương bao nhiêu, bạn càng cởi mở và sẵn lòng hồi đáp các yêu cầu của đối phương bấy nhiêu. Điều ngược lại cũng đúng. Bạn càng thân thiện và vui vẻ bao nhiêu, bạn càng có khả năng sẽ đạt được thỏa thuận tốt hơn so với khi bạn dè dặt và không thiện cảm bấy nhiêu.

Thấu cảm được coi là phẩm tính tâm lý số một của những nhà bán hàng xuất chúng. Những người biết cách dẫn lối người khác bước vào các giao dịch kinh doanh dường như có mức độ thấu cảm rất cao. Họ được đối phương yêu quý, tôn trọng còn đối phương cảm thấy thoải mái khi bước vào thỏa thuận với họ hơn.

Tư thế và ngôn ngữ cơ thể

Một thành tố gợi ý khác là tư thế và ngôn ngữ cơ thể. Theo Albert Mehrabian tại Đại học UCLA, 55% hoạt động truyền thông của bạn với người khác nằm ở ngôn ngữ cơ thể – hay các cử động và tư thế cơ thể của bạn trong mối tương quan với đối phương.

Thứ nhất, tránh ngồi đối diện với người mà bạn đang đàm phán. Khi ngồi ở vị trí đó, vô hình trung bạn đã đặt mình vào vị thế đối thủ. Bạn đang truyền đi thông điệp vô thức rằng hai người đã là kẻ thù và sẽ "chiến đấu" với nhau đến cùng. Qua nhiều năm, tôi phát hiện thấy rằng việc ngồi ở bàn tròn với đối phương hoặc ngồi chéo nhau là những vị trí dễ đạt được thỏa thuận hơn cả.

Thông điệp đàm phán từ đôi bàn tay

Một thành tố ảnh hưởng có tính gợi ý khác trong đàm phán, có liên quan đến ngôn ngữ cơ thể là các cử động và vị trí của đôi tay. Ví dụ, khi khoanh tay, đối phương rất có thể sẽ ngầm hiểu rằng bạn đang khép mình trước lý lẽ của đối phương. Bạn gửi đi tín hiệu rằng bạn bác bỏ hoặc không đồng tình với những điều đối phương đang nói.

Một trong những biểu hiện phổ biến thể hiện sự cởi mở, trung thực và thành thật trong giao tiếp là để mở bàn tay. Khi đàm phán với cánh tay buông, bàn tay mở và lòng bàn tay hướng lên, bạn đang cho đối phương thấy những điều bạn nói hợp lý, chấp nhận được, thân thiện và không gây hại gì cho đối phương.

Khi nghiêng người về trước, nhìn thẳng, chăm chú lắng nghe đối phương và gật đầu, bạn đã tạo ra một ấn tượng ấm áp và tích cực về một người quan tâm và thành thực, thật sự mong muốn tìm thấy điểm chung hoặc liên quan chấp nhận được giữa hai bên.

Các thành tố gợi ý khác

- *Sự thoải mái*. Nhiều khả năng bạn sẽ đàm phán được thỏa thuận tốt hơn nếu môi trường vật lý xung quanh bạn – đồ đạc, ánh sáng, nhiệt độ – tạo cảm giác thoải mái, dễ chịu.

- *Thư thái hay mệt mỏi*. Bạn luôn có thể đàm phán hiệu quả nếu bạn được nghỉ ngơi đầy đủ trước khi bước vào cuộc thảo luận.

- *Đồ ăn, cơn đói và cơn khát*. Trước khi bắt đầu một cuộc đàm phán, nếu bạn có một bữa ăn ngon lành, bộ não của bạn có thể hoạt động ở trạng thái tốt nhất. Tương tự như vậy với việc uống nước. Những loại thức ăn tốt nhất cho não bộ là những thức ăn giàu protein. Hãy tránh xa bánh mì, bánh rán, thịt hun khói, xúc xích hay thịt nấu quá kỹ, tất cả những đồ ăn này thực chất sẽ làm bạn cảm thấy gà gật trong cả buổi sáng. Đàm phán sau khi cùng dùng bữa với đối phương cũng là một kỹ thuật hấp dẫn. Sau khi dùng bữa với người khác, chúng ta gần như luôn cảm thấy tốt hơn, có thái độ ấm áp hơn đối với người đó. Chúng ta cũng sẽ quý mến họ hơn khi chia sẻ điều gì đó với họ.

- *Thái độ của bạn*. Thành tố cuối cùng trong sức mạnh gợi ý khi đàm phán là thái độ của bạn. Trong một cuộc đàm phán, thái độ tích cực – được định nghĩa là sự vui tươi và lạc quan – sẽ giúp bạn đạt được kết quả mong muốn hiệu quả hơn nhiều so với thái độ tiêu cực.

Chương 16. Thuyết phục bằng sự đền đáp qua lại

Trong cuốn sách *Influence (Những đòn tâm lý trong thuyết phục)*[(3)], Robert Cialdini đã liệt kê ra những yếu tố có ảnh hưởng nhiều nhất đến cách suy nghĩ và phản ứng của mọi người đối với bạn. Theo phỏng đoán của Cialdini, đó là sự đền đáp qua lại. Nghiên cứu mở rộng cho thấy sự đền đáp qua lại – cho và nhận – là cách thức mạnh mẽ nhất để đạt được thỏa thuận và cam kết.

Con người thường hướng đến sự *công bằng* trong tương tác với người khác. Đây là bản năng tự nhiên và bình thường ở chúng ta. Nó cũng là cơ sở của nền văn minh và là nền tảng của Luật khế ước, một nền tảng cho phép tất cả các hoạt động kinh doanh có thể diễn ra.

Làm vì người khác

Trong đàm phán, điều này có nghĩa là bất cứ khi nào bạn làm một việc tốt đẹp cho người khác, dù nhỏ hay lớn, bạn đang khơi dậy ở họ khao khát đền đáp một cách vô thức – đáp lại sự tử tế của bạn một cách tích cực.

Mỗi khi hỏi người khác về cuộc sống, công việc hay gia đình họ, hãy lắng nghe với sự quan tâm chân thành, việc làm chắc chắn sẽ khiến họ thấy vui vẻ.

Sử dụng phương pháp khích biện của Socrates

Để thúc đẩy sự đền đáp qua lại, hãy sử dụng phương pháp đàm phán theo kiểu khích biện của Socrates được thể hiện qua câu nói: “Trước hết, hãy quyết định tất cả những vấn đề mà ta đồng ý, rồi chuyển sang các vấn đề gây tranh cãi mà ta có ý kiến khác nhau.”

Như đã mô tả trong chương trước (Luật số 4), theo tôi, bạn nên bắt đầu cuộc đàm phán hoặc cuộc thảo luận bằng cách xem qua một lượt từng khoản mục. Bạn sẽ thấy rằng luôn có một số lượng đáng kể các vấn đề mà bạn và đối phương có thể đồng ý với nhau và những vấn đề mà cả hai bên đều chấp nhận được. Khi cả hai có thể thảo luận và đồng ý với nhau về nhiều vấn đề, các bạn đã tạo dựng được đà tiến tới thỏa thuận.

Gạt bỏ vấn đề

Trong một cuộc đàm phán, mỗi khi lướt qua các vấn đề khác nhau một lượt và vấp phải mục gây bất đồng cho đối phương, hãy lên tiếng ngay: "Chúng ta hãy trở lại vấn đề này sau nhé."

Bạn càng nhanh chóng lướt qua các vấn đề gây tranh cãi bao nhiêu, sự phản kháng và thái độ tiêu cực của đối phương sẽ càng giảm đi bấy nhiêu. Càng đồng ý nhiều khoản mục ngay từ đầu, bạn càng dễ dàng khiến đối phương đồng ý ở các khoản mục sau này. Bằng cách để mọi việc diễn ra suôn sẻ ngay từ đầu, bạn sẽ khiến đối phương mong muốn đáp lại thịnh tình của bạn ở những vấn đề sau nhiều hơn.

Ngay khi bắt đầu đàm phán, hãy là người "cho đi", thay vì "nhận về". Hãy cố gắng đồng ý với đối phương ở một số khoản mục, việc làm này của bạn chắc chắn sẽ khiến họ có xu hướng muốn đồng ý với bạn nhiều hơn.

Đồng ý dần

Một chiến thuật đàm phán khác mà bạn có thể sử dụng, ngay cả trong trường hợp không có bất kỳ khúc mắc gì liên quan đến các điểm đó, là đồng ý dần dần, miễn cưỡng và cẩn trọng. Khi thỏa hiệp quá nhanh, mà không tỏ ra miễn cưỡng, đối phương sẽ tin rằng vấn đề này không mấy quan trọng với bạn. Nhưng khi bạn hành động như thể việc nhượng bộ rất quan trọng, bạn đã khiến đối phương ý thức rằng anh ta cần đáp lại sau đó.

Nhấn nút công bằng

Một trong những nguyên tắc tình cảm quan trọng nhất trong quan hệ của con người cũng như hoạt động đàm phán là sự công bằng. Sử dụng từ công bằng nhiều hết sức có thể, bởi nó sẽ khiến đối phương mong muốn đáp lại tình cảm của bạn một cách tích cực. Hãy nói những câu như: “Tôi nghĩ rằng lựa chọn này sẽ công bằng hơn,” hoặc “Với tôi, trong tình huống này, điều đó có vẻ không công bằng.” Hay “tôi chỉ muốn có được sự công bằng cho cả hai chúng ta.” Không ai có thể phản bác bạn về khao khát có được sự công bằng.

Đề nghị đối phương đáp lại

Khi miễn cưỡng nhượng bộ một loạt các điểm không trọng yếu, bạn có thể nói: “Đây nhé, chúng tôi đã đồng ý với các yêu cầu của bên anh trong những vấn đề này rồi. Cho đến lúc này, chúng tôi chỉ toàn nhượng bộ và tất cả những gì mà chúng tôi mong muốn là các anh sẽ nhường chúng tôi chút ít ở một số vấn đề như sau” – những vấn đề mà tất nhiên là quan trọng đối với bạn.

Giá và điều khoản không phải là một

Hãy luôn nhớ rằng trong đàm phán, giá và các điều khoản là những thành tố rất khác nhau. Bạn có thể đồng ý với mức giá cao hơn mức giá mà bạn muốn trả, miễn là bạn đạt được các điều khoản có lợi cho mình. Bạn có thể nói với đối phương rằng bạn sẽ trả giá cao hơn nếu họ đáp lại bằng cách đưa ra những điều khoản thanh toán tốt hơn.

Lần nọ, một số người bạn của tôi tiến hành đàm phán về một khu bất động sản trị giá 1 triệu đô-la. Nếu so với các khu đất tương đương trên thị trường, bản thân khu bất động sản đó có giá trị chưa đến 600.000 đô-la. Nhưng người bán đòi 1 triệu đô-la vì năm trước đó một người bạn thân của họ bán được khu đất có diện tích tương tự với giá này. Tất nhiên, khu đất kia có vị trí tốt, phù hợp để xây dựng và có giá trị hơn. Nhưng người chủ khu đất nhất quyết nói họ sẽ chỉ bán với giá 1 triệu đô-la. Nếu không, họ sẽ không thỏa thuận.

Những người bạn của tôi cuối cùng cũng đồng ý trả mức giá đề nghị và ra điều kiện họ phải có được những điều khoản chấp nhận xứng đáng. Các điều khoản đó là họ sẽ trả số tiền 1 triệu đô-la kia trong vòng 20 năm, mỗi năm 50.000 đô-la, không tính lãi. Khi họ quy hoạch xong khu đất thành các lô riêng và bán chúng, họ sẽ đẩy nhanh tiến độ thanh toán cho bên bán ngay khi nhận được tiền từ khách hàng. Vì mức giá niêm yết 1 triệu đô-la là yếu tố quan trọng nhất với những người chủ đất, trong khi điều khoản và điều kiện là yếu tố quan trọng nhất với các bạn tôi, nên họ có thể đạt được một thỏa thuận như ý. Dĩ nhiên, cả hai bên đều đạt được những điều quan trọng nhất mà họ muốn có từ giao dịch.

Khi bước vào một cuộc đàm phán, ngay từ đầu mọi chuyện có vẻ như thể bạn sẽ không có cơ hội để đi tới thỏa thuận là điều thường xuyên xảy ra. Nhưng khi bạn thay đổi sự chú ý ra khỏi giá cả – yếu tố chính – sang các điều khoản và điều kiện của giao dịch mua bán, bạn có thể tìm được thỏa thuận có lợi cho cả hai bên, khiến cả bạn và đối phương đều hài lòng. Nhiều thương vụ quan trọng nhất trong lịch sử đã được thực hiện theo cách này.

Chương 17. Thuyết phục bằng bằng chứng xã hội

Một trong những yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến suy nghĩ của con người là việc mà những người "giống tôi" làm trong tình huống tương tự. Chúng ta thường bị ảnh hưởng thái quá bởi hành vi của những người mà chúng ta cảm thấy đồng cảm và có mối liên hệ.

"Theo kịp hàng xóm"

Tôi nhớ vào một ngày nọ, có một người bán báo tới gõ cửa nhà tôi. Cô ấy rất thân thiện và vui vẻ. Cô tự giới thiệu bản thân và nói: "Hàng xóm nhà ông thường đăng ký đặt mua 6 cuốn tạp chí mà tôi giới thiệu mỗi tháng. Tôi nghĩ có thể ông cũng muốn xem qua danh sách này."

Hay nói như trong bộ phim *Jerry Maguire*: "Cô ấy khiến tôi phải nói xin chào."

Trước khi có cơ hội nghĩ về việc này, tôi đã đăng ký đặt mua 6 tạp chí mới. Tôi cũng hiếm khi đọc những tạp chí này, nhưng thế thì có sao, nếu tất cả những người hàng xóm trong khu thường mua 6 tờ ấy, thì làm sao tô có thể từ chối.

Những người như chúng ta

Chúng ta chịu ảnh hưởng to lớn bởi những gì người khác làm hoặc mua, đặc biệt là những người mà chúng ta cảm thấy có sở thích, nghề nghiệp, thu nhập, thậm chí tham gia các đoàn hội tôn giáo hoặc chính trị tương tự như mình. Bạn có thể đang đàm phán với một người và người đó có thái độ tiêu cực hoặc không quan tâm. Khi đó, bạn có thể nói: "À! Lý do mà tôi nói với anh như vậy là vì tuần trước anh trai anh đã mua 2 món này." Người đó có thể sẽ cân nhắc thêm về việc mua hàng, chỉ vì biết rằng một người mà anh ta biết, thích, tôn

trọng cũng đã mua thứ tương tự hoặc tham gia vào một thỏa thuận giống như thế.

Thu thập bằng chứng xã hội

Sử dụng các thông tin thực tế, con số thống kê, tên tuổi, số liệu, bằng chứng và chứng cứ từ những người mà đối phương quen biết. Khi bạn sử dụng những bằng chứng xã hội và nhắc đến những người ra quyết định tương tự, điều này đã gửi đi thông điệp rằng những điều khoản và điều kiện bạn đang đưa ra hợp lý.

Ví dụ, khi bạn mua một chiếc xe mới, thường thì, người bán hàng sẽ nói: "Những người làm kinh doanh như anh, luôn chọn lắp thêm GPS khi mua chiếc xe này."

Bạn sẽ dịu lại khi nghe đối phương nói: "những người như anh" đã đưa ra quyết định mua này và bước vào một thỏa thuận cụ thể. Nó chạm vào đúng điểm yếu của bạn, hạ thấp sự kháng cự tình cảm và tinh thần của bạn.

Hãy nhắc đến "những người tương tự trong những tình huống tương tự" đã đưa ra quyết định và nhượng bộ giống như vậy. Khi không ngừng đề cập tới những người từng có thỏa thuận trước đó, bạn đã chứng tỏ được rằng đề nghị của mình hợp lý và công bằng. Đó là một công cụ thuyết phục đầy uy lực.

Những người cùng nghề

Giả sử bạn đang đàm phán với một bác sĩ để thuyết phục ông ta mua chiếc máy tính và hệ điều hành mới nhằm hỗ trợ việc quản lý phòng mạch. Khi bạn nói rằng một số bác sĩ khác cũng đã mua hệ thống này, vị bác sĩ gần như không còn có ý định kháng cự lại đề nghị của bạn nữa.

Bất cứ khi nào bạn đàm phán một điều kiện hoặc điều khoản nhất định và chưa nhận được sự ưng thuận của đối phương, hãy lấy ví dụ về người khác, những người giống như đối phương, một người có thể ban đầu cũng phản đối điều kiện hoặc điều khoản, nhưng rồi cuối

cùng lại đồng ý. Mọi người thường dễ nhân nhượng hơn khi nghe bạn nói, những người giống họ từng thực hiện một thỏa thuận như vậy.

Sử dụng đủ các kiểu chứng nhận

Một trong những chứng minh về bằng chứng xã hội thuyết phục nhất là khi bạn đưa ra các văn bản chứng nhận, thư từ hoặc danh sách những người đã tham gia vào thỏa thuận với những điều kiện và điều khoản mà bạn đang gợi ý.

Cách đây không lâu, tôi có đàm phán một hợp đồng tư vấn và đào tạo lớn với một ngân hàng nổi tiếng. Do chi phí thực hiện chương trình khá cao, nên giám đốc ngân hàng sẽ là người nắm quyền quyết định. Vị giám đốc gửi cho tôi một lá thư nói rằng ông thấy không thoải mái khi tham gia thỏa thuận này. Nhưng nếu tôi có thể đưa ra danh sách những ngân hàng mà tôi từng hợp tác, có thể ông sẽ thay đổi quyết định.

Trong vòng 24 giờ, tôi đã cung cấp cho vị giám đốc danh sách 10 ngân hàng trong và ngoài nước mà tôi đã hợp tác trong suốt nhiều năm. Thậm chí tôi còn đưa luôn cả tên tuổi và số điện thoại của những đầu mối liên lạc ở mỗi ngân hàng. Chỉ trong vòng 5 phút sau khi xem danh sách, vị giám đốc đồng ý và quyết định ký hợp đồng ngay lập tức. Ông cũng chẳng gọi điện cho bất kỳ ai hoặc yêu cầu thêm bất kỳ bằng chứng nào nữa. Ông chỉ cần biết rằng những người "giống mình" đã sử dụng dịch vụ mà tôi đề nghị với ngân hàng của ông.

Bằng việc bước vào một cuộc đàm phán với tên tuổi của những cá nhân và tổ chức đã thực hiện quyết định mua tương tự, với những điều kiện và điều khoản tương đương, bạn đã nâng cao khả năng của mình trong việc có được thỏa thuận tốt hơn. Đây là một trong những công cụ hiệu nghiệm nhất để thành công trong đàm phán.

Chương 18. Các chiến thuật đàm phán giá

Trong chương 3, chúng ta đã nói về hai loại đàm phán: đàm phán ngắn hạn, một lần và đàm phán dài hạn. Trong đàm phán ngắn hạn, nhiệm vụ của bạn là đạt được mức giá và điều khoản tốt nhất ngay tại thời điểm đó, mà không cần quan tâm đến việc liệu bạn có tiếp tục hợp tác với đối tác này hay không.

Có rất nhiều chiến thuật đàm phán giá cả mà bạn có thể sử dụng để có được mức giá hoặc thỏa thuận tốt hơn khi tiến hành giao dịch mua bán một lần. Những chiến thuật này cũng hiệu quả khi đàm phán các thỏa thuận dài hạn, kiểu thỏa thuận mà bạn sẽ cần gặp lại đối tác sau mỗi năm.

Chiến thuật 1: Do dự

Bất kể đối phương đưa ra mức giá nào, hãy tỏ vẻ do dự như thể bạn vừa nghe thấy điều gì đó khiến bạn nản lòng. Hãy khoác lên mình vẻ mặt buồn bã hoặc khổ sở. Nhướng mắt nhìn lên, rồi nhìn xuống như thể bạn đang vô cùng khổ não. Hãy nói điều gì đó đại loại như: “Chà! Thế này thì tốn nhiều quá!”

Đôi khi chỉ do dự như vậy thôi cũng đủ khiến đối phương điều chỉnh giá ngay lập tức. Nếu thái độ do dự ban đầu mang lại cho bạn mức giá thấp hơn khi mua, hoặc đề nghị cao hơn khi bán, hãy tiếp tục sử dụng sự do dự thêm nhiều lần nữa khi đàm phán.

Chiến thuật 2: Đặt câu hỏi

Hãy đặt câu hỏi: “Đây có phải là điều tốt nhất anh có thể đưa ra không? Anh có thể làm gì tốt hơn thế không?”

Khi bạn hỏi về mức giá, sau khi đối phương đáp lại, hãy ngừng lại một chút, tỏ vẻ ngạc nhiên, thậm chí sốc và nói: “Đây là mức giá tốt

nhất mà anh có thể đưa ra sao?" rồi im lặng. Nếu có thể linh hoạt, thông thường đối phương sẽ giảm giá hoặc tăng thêm đề nghị lên ngay lập tức. Nếu đối phương hạ giá, bạn có thể hỏi tiếp: "Đây đúng là mức tốt nhất mà anh có thể đưa ra sao?" Sau đó tiếp tục nhấn mạnh để có được mức giá và điều khoản tốt nhất có thể. Hãy dõi theo bằng cách tiếp tục đặt câu hỏi: "Anh có thể làm gì hơn nữa không?" Hãy nhớ rằng, người mà bạn đang đàm phán không thực sự biết có đúng là bạn đã nói chuyện với một người có được thỏa thuận tốt hơn từ họ không.

Bạn cũng có thể hỏi: "Nếu bây giờ tôi ra quyết định, điều tốt nhất anh có thể làm là gì?" Điều này bổ sung thêm thành tố khẩn cấp và khơi lên trong tâm trí người bán nỗi sợ mất thương vụ. Đôi khi, bạn cũng có thể đặt câu hỏi: "Có phải anh đang nói với tôi rằng anh chưa bao giờ bán món đồ này với giá thấp hơn cho người khác không? Chưa có ai từng mua món đồ này với mức giá thấp hơn sao?" Bất cứ khi nào bạn đặt loại câu hỏi trực tiếp như thế, người được hỏi sẽ cảm thấy gần như bị bắt buộc phải nói với bạn một cách thành thực rằng họ đã từng bán món đồ đó với mức giá thấp hơn hay chưa.

Mua khuyến mại

Khi mua một món đồ ở cửa hàng bán lẻ, bạn có thể hỏi: "Món này có được khuyến mại không?"

Hầu hết mỗi năm các cửa hàng bán lẻ đều có những đợt giảm giá đặc biệt dựa trên những điều kiện nhất định. Khi họ nói với bạn rằng, sản phẩm này thường có đợt giảm giá vào mùa xuân, bạn có thể trả lời họ: "Chà, vậy là tôi đã bỏ lỡ đợt giảm giá lần trước, nhưng hôm nay tôi muốn mua với giá đó."

Đôi khi, bạn chỉ cần cho người bán một lý do thuyết phục vì sao họ nên bán cho bạn với mức giá tốt hơn và nghiễm nhiên họ rất có thể sẽ thay đổi quyết định.

Chiến thuật 3: Khẳng định

Dù đối phương nói với bạn mức giá của một món đồ cụ thể là bao

nhiêu, hãy trả lời ngay lập tức rằng: "Tôi có thể mua món đó ở nơi khác với giá rẻ hơn." Khi làm vậy, rất có thể họ sẽ trở nên linh hoạt và hạ giá cho bạn. Câu trả lời khẳng định như ở trên thường hạ gục sức kháng cự về giá bởi lúc này người bán sợ bạn sẽ rời đi và tìm đến nơi khác.

Hãy nhớ rằng, luôn thân thiện và ôn hòa, ngay cả khi tiến hành kiểu đàm phán này. Khi bạn hỏi bằng một giọng điệu dễ chịu, đối phương sẽ dễ dàng nhượng bộ hơn so với khi bạn nghiêm túc hay xấn xổ.

Chiến thuật 4: Trả giá thấp

Khi một người bán đòi mức giá 100 đô-la, hãy đưa ra giá thấp hơn: "Tôi sẽ trả anh 50 đô-la ngay bây giờ."

Mỗi khi bạn nói đến tiền mặt trao ngay, sự kháng cự giá của đối phương sẽ giảm đi đáng kể. Có nhiều lý do giải thích cho việc tại sao một đề nghị thanh toán toàn bộ bằng tiền mặt lại khiến mọi người cởi mở hơn khi làm ăn với bạn. Trong đó, rõ ràng nhất là ba lý do sau: chi phí lưu kho giảm, bên bán không phải chịu phí thanh toán bằng thẻ tín dụng và cảm giác "hài lòng tức thì".

Có thể lấy một ví dụ khác, giả sử bạn đề nghị giá 50 đô-la cho một món đồ trị giá 100 đô-la và người bán thường trở lại với mức 60 đô-la. Bạn thường thấy rằng dù mức giá bạn đưa ra nghe có vẻ lố bịch, nhưng người bán vẫn sẵn lòng bán cho bạn với mức giá thấp hơn nhiều so với mức bạn nghĩ là mình sẽ phải trả.

Chiến thuật 5: Những phần phụ thêm nho nhỏ

Những phần phụ thêm nho nhỏ là các *đề nghị bổ sung*. Bạn nói kiểu như: "Được rồi, tôi sẽ đồng ý với mức giá này nếu anh vận chuyển miễn phí."

Nếu đối phương do dự về việc bổ sung thêm điều khoản vào thỏa

thuận, bạn có thể nói bằng một giọng nhẹ nhàng: "Nếu anh không vận chuyển miễn phí, thì tôi không muốn thỏa thuận nữa."

Sau đây là chìa khóa giúp sử dụng hiệu quả chiến thuật những phần phụ thêm nho nhỏ. Hãy đồng ý mua món chính. Đồng ý về giá và điều khoản. Làm như thể thỏa thuận đã chốt. Người bán sẽ nghĩ rằng họ đã bán được món đồ với mức giá mong muốn. Sau đó, hãy đưa thêm yêu cầu bổ sung. Chiến thuật này vẫn hiệu quả ngay cả khi món đồ bạn mua là ngôi nhà, chiếc xe hay một chiếc du thuyền.

Bài học từ việc mua nhà

Bạn đồng ý mua một ngôi nhà với một mức giá nhất định. Bạn đã dự định mức giá mua và ngày dọn đến, tuy nhiên trước khi ký bất kỳ giấy tờ gì, bạn yêu cầu người bán phải trang bị thêm đồ đạc, màn cửa và máy cắt cỏ, tất cả đều bao gồm trong mức giá đưa ra. Bạn sẽ ngạc nhiên trước những gì mà mình nhận được.

Sau khi thị trường bất động sản suy yếu, một người bạn của tôi đã mua được một ngôi nhà từng được ra giá 2,4 triệu đô-la. Sau 6 tháng thương lượng, cuối cùng hai vợ chồng người chủ cũng đồng ý bán ngôi nhà với giá 1 triệu đô-la, chỉ để được thoát khỏi căn nhà đó và chi phí bảo trì. Sau đó bạn tôi, một nhà đàm phán tài ba, đã nói: "Tất nhiên, mức giá này đã bao gồm tất cả đồ đạc và tranh ảnh nghệ thuật, đúng không?"

Đúng như mọi sự xảy ra, ngôi nhà có đầy đủ đồ dùng nội thất và tranh ảnh nghệ thuật trị giá hơn 100.000 đô-la. Những người chủ rất muốn bán được nhà và cũng nhận ra rằng họ chẳng có nơi nào để giữ đồ. Khi đó, họ đồng ý để lại cho bạn tôi mọi thứ anh đề nghị dù đã phải bán ngôi nhà với mức giá thấp hơn nhiều so với mức họ hy vọng.

Chương 19. Phương thức rút lui

Đây là một trong những công cụ uy lực nhất trong đàm phán. Thực tế, bạn không nên tham gia vào một cuộc đàm phán nghiêm túc nếu chưa chuẩn bị tinh thần rút lui trong trường hợp không đạt được mục tiêu quan trọng nhất trong giao dịch.

Ở phần trước, chúng ta đã nói nhiều về tầm quan trọng của việc phát triển các tùy chọn (chương 12) và tìm kiếm xem còn cách nào khác không. Quan trọng là phải tìm hiểu về đối tác đàm phán để tìm ra mong muốn, nhu cầu và vấn đề thật sự của họ. Khi bước vào một cuộc đàm phán, bạn cần nắm được mọi thông tin cần thiết để có thể rút lui nếu không hài lòng với mức giá hoặc các điều khoản được đưa ra.

Trái ngược với việc chuẩn bị sẵn các tùy chọn là việc bước vào cuộc đàm phán mà không có lựa chọn nào khác ngoài việc tìm cách đồng ý với đối phương. Khi không có tùy chọn nào, bạn sẽ thường không được quyền ra quyết định hay sẽ không có được tự do đưa ra giá và các điều khoản. Trong đàm phán, bạn càng tự do bao nhiêu, bạn càng dễ đạt được thỏa thuận tốt bấy nhiêu.

Chuẩn bị rút khỏi cuộc đàm phán

Khi đàm phán, tôi nỗ lực hết sức để luôn có sự chủ động, tức là có thể rút lui bất cứ lúc nào. Điều này mang lại cho tôi quyền uy thương thảo to lớn. Việc đó gần như luôn đảm bảo rằng tôi có thể đạt được thỏa thuận tốt hơn hoặc dừng lại đúng lúc.

Hãy sử dụng phương thức rút lui khi bạn muốn có được mức giá mua thấp nhất và mức giá bán cao nhất có thể. Khi tham gia một cuộc đàm phán, thường tôi sẽ nói: “Hãy nói cho tôi biết mức giá tốt nhất của anh, một lần thôi, và tôi sẽ quyết xem có nên mua hay không.”

Tận dụng lợi thế

Kiểu tuyên bố như vậy thường khiến đối phương nản lòng. Họ trông chờ khởi đầu với một mức giá khác hẳn. Giờ đây, họ đang đối mặt với nguy cơ tôi sẽ rút lui ngay nếu mức giá họ đưa ra không hợp lý.

Hoặc, nếu tôi là người mua, tôi sẽ nói với người bán: "Hãy nói cho tôi biết giá rút lui của anh." Nói cách khác, anh hãy nói cho tôi biết mức giá mà nếu thấp hơn anh sẽ không bán. Hãy nói cho tôi mức giá thấp nhất và nếu tôi có thể đáp ứng, chúng ta có thể thảo luận tiếp. Nếu không, tôi sẽ rút lui và chúng ta hãy quên chuyện này đi.

Thông thường phương thức này sẽ đưa bạn đến mức giá thấp hơn nhiều so với mức giá mở màn mà đối phương định đưa ra.

Từ chối nói nước đôi

Tôi không thích kiểu nói nước đôi, đặc biệt là khi đang vội. Tôi muốn biết mức giá rút lui. Tôi đã mua nhà, xe, đồ dùng gia dụng và nhiều món đồ khác bằng giá chốt rút lui. Khi tôi bán món gì đó, gần như mọi cuộc trao đổi của tôi đều bắt đầu bằng câu: "Đây là mức thấp nhất mà tôi chấp nhận được. Tôi có thể hiểu nếu phía anh không chấp nhận được con số này."

Đôi khi, mọi người sẽ đặt câu hỏi: "Bây giờ anh đang chặn mình lại bằng câu nói anh sẽ rút lui trong khi anh muốn mua sản phẩm (hoặc dịch vụ) này sao?"

Đơn giản thôi. Hãy nhớ rằng rút lui chỉ là một cách để đàm phán. Bạn có thể đứng dậy và bước ra khỏi phòng hoặc cửa hàng, rồi quay lại sau đó. Nhưng quy tắc là: Bạn không bao giờ biết được mức giá tốt nhất cho đến khi bạn đứng dậy và dọa ra về.

Bài học từ việc mua xe

Một lần nọ, tôi muốn mua tặng vợ một chiếc xe mới. Chúng tôi đã đến đại lý bán đúng loại xe mà cô ấy thích. Vợ chồng tôi đi cùng hai

người bạn rất am hiểu về các loại xe. Sau khi xem xét và ưng ý một chiếc xe, chúng tôi ngồi xuống thương thảo. Ngay từ đầu, tôi đã nói: "Tôi từng làm việc trong ngành xe hơi nhiều năm. Tôi biết chính xác anh nhận được bao nhiêu phần trăm hoa hồng từ những kiểu xe này và cần bán ra với mức giá bao nhiêu để không gặp rắc rối. Vậy nên hãy nói cho tôi biết mức giá tốt nhất còn tôi sẽ quyết định mua hay không. Được chứ?"

Người bán hàng mỉm cười và nói đồng ý. Sau đó, anh đưa ra mức giá 30.000 đô-la cho chiếc xe mà tôi biết một đại lý khác vẫn có lãi khi bán với mức giá 25.000 đô-la.

Tôi nhìn con số đó và nói: "Cảm ơn. Tôi sẽ làm như thế này: Tôi sẽ trả 25.000 đô-la tiền mặt cho chiếc xe này, ngay bây giờ, toàn bộ, bao gồm thuế và các loại thủ tục khác."

Khi người bán hàng khăng khăng rằng 30.000 đô-la là mức giá tốt nhất mà anh ta có thể đưa ra, chúng tôi liền đứng dậy, tiến về khu đỗ xe. Người bán hàng chạy theo sau tôi và nói anh ta sẽ trao đổi lại với người quản lý.

Sau một hồi, người bán hàng quay lại với mức giá "không đâu tốt hơn" 28.995 đô-la. Một lần nữa, chúng tôi lại bước đi. Cứ như vậy vài bận, người bán hàng trở vào, rồi sau đó trở ra và khăng khăng khẳng định đó là mức giá thấp nhất mà mình có thể đưa ra. Cuối cùng, họ quyết định bán cho tôi chiếc xe với giá 25.000 đô-la.

Hãy nhớ rằng, bạn không bao giờ biết được mức giá tốt nhất cho đến khi bạn đứng dậy và bước đi. Đơn giản là bạn phải đủ can đảm để làm việc đó thật nhiều lần cho đến khi nó trở thành một kỹ năng vốn có của bạn.

Chương 20. Không có cuộc đàm phán nào là cuối cùng

Đàm phán nên được coi là một quá trình diễn tiến liên tục. Không có cuộc đàm phán nào là cuối cùng. Nếu bạn biết thêm thông tin mới, khiến bạn thay đổi quan điểm về tình thế, hãy quay trở lại và đề nghị mở cuộc đàm phán khác.

Ở phần trước, chúng ta đã nói về "Hợp đồng Trung Quốc." Nếu bạn đang đàm phán với một đối tác mà bạn dự định làm ăn lâu dài, niềm vui của đối phương phải là mối quan tâm hàng đầu của bạn. Hãy mời đối phương quay lại với bạn nếu tình hình thay đổi và không còn hài lòng với những gì mà các bạn đã đồng ý.

Đừng bao giờ cảm thấy như rơi vào bẫy khi đặt bút ký hợp đồng sau một thời gian đàm phán. Luôn sẵn sàng quay trở lại và đề nghị đối phương thay đổi bất kỳ điều khoản hay điều kiện nào. Tệ nhất là trường hợp họ trả lời không, nhưng những doanh nhân thông minh sẽ luôn biết cách khiến đối phương hài lòng và cân nhắc đến các thay đổi.

Đề nghị trao đổi

Khi bạn quay trở lại và yêu cầu đàm phán lại thỏa thuận, hãy đảm bảo rằng bạn có thứ trao đổi. Chẳng ai chịu đàm phán lại thỏa thuận một cách nghiêm túc nếu không có dấu hiệu rõ ràng nào cho thấy họ có lợi hoặc có ưu thế hơn trước. Trách nhiệm của bạn là suy nghĩ thông suốt về thứ mình có thể đem ra trao đổi với đối phương trước khi đề nghị họ giảm bớt một vài điều kiện mà cuối cùng sẽ khiến họ tốn kém hơn.

Suy nghĩ thấu đáo về lợi ích hoặc ưu thế mà bạn có thể mang lại cho đối phương là một sáng kiến hay để mở lại đàm phán, thay đổi các điều khoản và điều kiện. Hãy viết ra một danh sách tất cả những gì bạn có thể đưa ra và "thuyết phục" đối phương chấp nhận yêu cầu đàm phán mới của bạn dựa trên những lợi ích dành cho họ.

Tìm đến ngân hàng

Khi mới bắt đầu sự nghiệp, tôi gặp phải nhiều khó khăn về tài chính. Nền kinh tế đột nhiên rơi vào tình trạng suy thoái và công việc kinh doanh của tôi rơi vào bế tắc. Tôi có một khoản nợ ngân hàng và không thể thanh toán nó hàng tháng. Lúc đó tôi có thể làm gì?

Tôi phát hiện ra một bí mật nho nhỏ trong ngành ngân hàng. Nếu khoản nợ xấu đi, người quản lý hoặc nhân viên cho vay nợ sẽ gặp rắc rối lớn. Nếu bạn vẫn trả đủ lãi suất hàng tháng, bạn có thể giữ khoản nợ ở mục ngắn hạn. Miễn là ngân hàng nhận được tiền lãi trên khoản vay gốc, khoản nợ vẫn được coi là nợ ngắn hạn trên sổ sách của ngân hàng và không ai gặp rắc rối.

Vì vậy, tôi đã tìm đến Bob Murray, người quản lý tài khoản của mình và nói cho anh biết tôi không thể trả tiền gốc hàng tháng, nhưng tôi có thể giữ khoản nợ ở trạng thái ngắn hạn bằng cách trả lãi nếu anh nhượng bộ cho tôi vài tháng cho đến khi công việc kinh doanh của tôi khá hơn.

Anh đồng ý ngay lập tức trước sự ngạc nhiên của tôi. Anh viết lại khoản nợ trước mặt tôi, tính toán lãi suất hàng tháng trên khoản nợ đó, và hỏi liệu tôi có thể thanh toán hàng tháng không.

Tôi cam kết chắc chắn với anh. Anh cảm ơn, bắt tay tôi và mối quan hệ của chúng tôi tiếp tục diễn ra mà không gặp phải trở ngại nào.

Hãy gọi ngay cho chủ nợ

Một dịp khác, công việc kinh doanh của tôi gặp khó khăn nghiêm trọng và tôi không còn khả năng thanh toán các hóa đơn. Tôi có hàng nghìn đô-la trong mục các khoản phải trả cho chi phí in ấn, thuê văn phòng, trang thiết bị, vận chuyển, ghi âm, dịch vụ pháp lý cũng như các dịch vụ kinh doanh khác. Đó là một tình huống chẳng dễ chịu chút nào.

Thay vì tránh các cuộc điện thoại và nhân viên thu công nợ, tôi lên một danh sách tất cả các chủ nợ của mình và đến gặp trực tiếp

từng người một. Tôi kể thành thật với họ về tình hình của mình.

"Trong hoàn cảnh suy thoái kinh tế như hiện nay, công việc kinh doanh của tôi gặp khó khăn nghiêm trọng," tôi nói. "Nhưng tôi vẫn có hy vọng vãn hồi. Trong vòng ba tới sáu tháng tới, công việc kinh doanh của tôi có thể khôi phục đáng kể, và tôi có thể trả lại cho anh tất cả khoản nợ, cộng thêm tiền lãi. Nhưng nếu anh tiếp tục gọi cho tôi và khăng khăng đòi tôi phải thanh toán ngay, công ty tôi sẽ phá sản, tôi thua lỗ thì các anh cũng chẳng nhận được đồng nào. Vậy giờ các anh linh động cho tôi chứ?"

Người làm kinh doanh thường linh hoạt

Thật kinh ngạc khi họ nói: "Nếu anh cam kết sẽ thanh toán từng khoản nhỏ mỗi tháng, chúng tôi sẽ để anh nợ tiếp. Chúng tôi sẽ phối hợp với anh cho đến khi công việc kinh doanh của anh phục hồi trở lại và thanh toán toàn bộ nợ."

Tôi đã thuyết phục được họ. Trong vòng 6 tháng, công việc kinh doanh của tôi đã phát đạt trở lại và tôi có thể thanh toán toàn bộ số tiền mà mình đã nợ.

Nếu một cuộc đàm phán trước đây khiến bạn lâm vào tình cảnh tồi tệ, hoặc hiện tại bạn không thể gánh được những khoản chi trước đây, đừng e dè quay trở lại và đề nghị thay đổi các điều khoản hay điều kiện nào đó. Nếu bạn đưa ra lý lẽ hợp lý và có giải pháp khả dĩ, bạn sẽ phải ngạc nhiên khi thấy mọi người cũng hành xử duy lý như thế nào.

Chương 21. Nhà thương thuyết thành công

Đâu là dấu hiệu của một nhà thương thuyết thành công và bạn có thể làm gì để khẳng định rằng mình là một người như thế? Nếu quan sát các nhà thương thuyết đó, bạn sẽ thấy ở họ có những đặc điểm và cách thực hành giống nhau.

Trước hết, họ coi đàm phán là một quá trình diễn ra liên tục trong đời; đàm phán không bao giờ kết thúc. Họ coi cuộc đời là một quá trình liên tục thỏa hiệp và điều chỉnh theo các lợi ích mâu thuẫn nhau. Nó diễn ra hàng ngày, gần như ở mọi lĩnh vực. Nó có thể sẽ là một tình huống đôi bên cùng có lợi, nhưng đôi khi kết quả không như ta muốn.

Những nhà thương thuyết giỏi là những người cởi mở, và dễ thích nghi với tình hình. Họ không chấp nhận tình huống cứng nhắc. Trong khi đó, nhà thương thuyết tồi thường chỉ có một ý tưởng trong đầu và đấu tranh cho nó, ngay cả khi tình hình đã thay đổi.

Nhà thương thuyết giỏi linh hoạt và có thể nhanh chóng nhìn ra mục tiêu chung khi đàm phán. Họ sẵn sàng thay đổi hoặc từ bỏ lập trường nếu thông tin mới cho thấy ý kiến bạn đưa ra không tồi.

Nhà thương thuyết thành công là những người có tinh thần hợp tác thay vì tinh thần chiến đấu. Họ không coi đàm phán là một cuộc chiến, hay coi bản thân đang ở trong một mối quan hệ thù địch.

Nhà thương thuyết kiệt xuất là những người sáng tạo thay vì có tinh thần cạnh tranh. Thay vì chỉ chăm chăm giành chiến thắng, họ nỗ lực tìm kiếm một giải pháp mà cả hai bên đều hài lòng.

Quan trọng nhất, họ không phải là những người có mánh khóe quỷ quyệt. Họ không dùng các thủ đoạn, hay lừa phỉnh lôi kéo đối phương vào một tình huống ăn thua, trong đó họ thắng còn đối phương thua.

Trong kiểu đàm phán một lần, nhà thương thuyết giỏi sẽ làm tất cả những gì có thể để đạt được thỏa thuận tốt nhất, và hiểu rằng cuộc đàm phán chỉ diễn ra một lần. Bất kể điều khoản được đồng ý là gì, hai bên cũng sẽ không bao giờ đàm phán được nữa. Mục tiêu của họ chỉ là đạt được thỏa thuận tốt nhất.

Trong đàm phán kinh doanh, khi hai bên còn tiếp tục phải đàm phán và làm việc với nhau, nhà thương thuyết tài ba sẽ suy nghĩ về các cuộc đàm phán tiếp theo trước khi quyết định cuộc đàm phán hiện tại. Nhà thương thuyết phải là người biết nhìn xa trông rộng.

Trong nhiều năm đàm phán, tôi chưa từng thấy nhà thương thuyết thông minh nào có được thỏa thuận tốt hơn nhờ mấy trò tiểu xảo. Có nhiều cuốn sách và khóa học hướng dẫn bạn sử dụng các chiến thuật như "đảo ngược vai trò" và "kẻ xấu/người tốt" trong đó bạn cố gắng dùng các chiêu trò tâm lý để người khác đưa ra cam kết hoặc quyết định. Những phương thức này hiếm khi phát huy hiệu quả trong thực tế. Thay vào đó, chính những người trung thực, thẳng thắn, trực tiếp đưa ra ý kiến rõ ràng về những gì họ muốn hoàn thành và hết lòng cho một thỏa thuận mà tất cả các bên đều vui vẻ mới là những người thành công nhất trong đàm phán.

Để thành công trong đàm phán, bạn không cần phải xảo quyệt và gian trá. Thay vào đó, bạn có thể thẳng thắn, trung thực và hết sức rõ ràng về những điều bạn muốn, sau đó tìm kiếm cách thức tốt nhất để đạt được thỏa thuận với đối phương.

Bốn yếu tố thiết yếu

Hãy nhớ bốn yếu tố đàm phán thiết yếu xuất hiện trong mọi cuộc thương lượng thành công. Nếu sở hữu bốn chìa khóa này, bạn sẽ và mãi là nhà thương thuyết tài ba.

1. *Tìm hiểu thông tin thực tế và chuẩn bị trước*. Sức mạnh luôn nằm trong tay những người hiểu biết nhất, có nhiều tùy chọn nhất, nắm nhiều thông tin nhất và có nhiều phương án thay thế nhất. Hãy chuẩn bị trước và tìm hiểu mọi điều có thể về mong muốn, nhu cầu và tình thế của đối phương.

2. *Hãy đề nghị những điều mà bạn muốn*. Đề nghị là con đường dẫn tới thành công. Hãy thẳng thắn chia sẻ: "Trước khi bắt đầu, tôi muốn nói với anh rằng tôi thật sự muốn đạt được kết quả trong cuộc đàm phán này." Đừng sợ mình đề nghị quá nhiều, đặc biệt là về giá và điều khoản khi bước vào một cuộc đàm phán bởi chúng luôn là các yếu tố tùy chọn, chịu tác động của quá trình thảo luận và có thể thay đổi.

3. *Tìm kiếm giải pháp đôi bên cùng có lợi*. Trong bất kỳ thỏa thuận kinh doanh dài hạn nào, đừng cố giành chiến thắng hoặc dùng tiểu xảo để có được thỏa thuận khiến đối phương ở vào thế bất lợi. Hãy tìm kiếm một giải pháp đôi bên cùng có lợi, nếu không sẽ không có thỏa thuận nào diễn ra cả. Hãy nhớ rằng, cuộc đời còn dài và những gì đang diễn ra sẽ có lúc hồi báo lại. Nếu hôm nay bạn bước vào một thỏa thuận khiến đối phương phải chịu thiệt hại, thỏa thuận này có thể quay lại ám ảnh bạn trong sự nghiệp sau này với chi phí lớn hơn nhiều so với lợi ích ngắn hạn mà bạn đạt được hôm nay.

4. *Luyện tập*. Luyện tập. Luyện tập. Đàm phán mọi lúc, mọi nơi có thể. Dù bạn mua quần áo, xe cộ, đồ dùng gia dụng hay đất đai, hãy chắc chắn là bạn sẽ luyện tập, luyện tập, luyện tập các kỹ năng đàm phán. Khả năng đàm phán của bạn, vốn chỉ có khi bạn luyện tập không ngừng nghỉ. Điều này có thể tiết kiệm cho bạn ít nhất 20% những gì bạn có thể kiếm được hoặc bỏ ra trong phần đời còn lại. Sở hữu kỹ năng đàm phán tốt có thể giúp bạn tiết kiệm tiền bạc, thời gian và năng lượng. Chúng có thể giúp bạn trở thành con người làm việc hiệu quả hơn nhiều và góp phần đáng kể vào thành công của bạn trong sự nghiệp cũng như trong đời sống gia đình.

Nhà thương thuyết giỏi nhờ rèn luyện mà thành chứ không nhờ năng khiếu bẩm sinh. Điều đáng mừng là bạn có thể học hỏi để trở thành nhà thương thuyết tài ba bằng cách tìm hiểu về chủ đề đàm phán, áp dụng những gì bạn học được trong cuốn sách này và thực hành các kỹ năng đó nhiều lần đến khi chúng trở thành bản năng thứ hai của bạn. Đàm phán là công việc kéo dài và bạn sẽ có vô số cơ hội từ những cuộc thương thuyết nhỏ trong đời.

Xin chúc bạn may mắn!

Giới thiệu tác giả

Brian Tracy là diễn giả, nhà đào tạo, chuyên gia tư vấn nổi tiếng. Ông là chủ tịch tổ chức Brian Tracy International, một công ty đào tạo và tư vấn, có trụ sở ở Solana Beach, California.

Brian đã tự mình vươn lên trên con đường đi tới thành công. Năm 1981, trong các cuộc nói chuyện và thuyết giảng trên khắp nước Mỹ, ông bắt đầu chia sẻ các nguyên tắc mà ông đã đúc rút từ công việc bán hàng và kinh doanh. Hiện tại, các cuốn sách và chương trình huấn luyện dạng audio, video của ông – với số lượng lên đến 500 tác phẩm – đã được dịch ra 38 thứ tiếng và được sử dụng ở 55 quốc gia. Ông là tác giả của hơn 50 đầu sách ăn khách, trong đó có *Psychology of Selling* (Những đòn tâm lý trong bán hàng) và *The Art of Closing The Sale* (Kết thúc bán hàng – Đòn quyết định).

“Khơi dậy cảm hứng, có tính giải trí cao, đầy thông tin bổ ích và có tính khích lệ...”